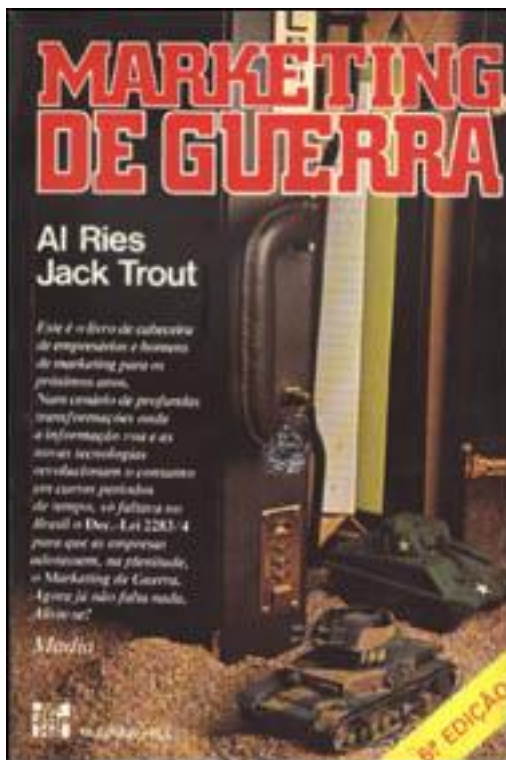




MARKETING DE GUERRA

Al Ries & Jack Trout

Do original: Marketing Warfare

Tradução: Auriphebo Berrance Simões

Editora McGraw-Hill, Ltda.

6ª edição, 1986

Digitalizado por SusanaCap

WWW.PORTALDETONANDO.COM.BR/FORUMNOVO/





*Dedicado a um dos maiores estrategistas de marketing
que o mundo já conheceu:
Karl Von Clausewitz*

COLEÇÃO EFICÁCIA EMPRESARIAL

Com o objetivo de oferecer aos brasileiros de uma forma geral, e muito especialmente aos estudantes de administração/marketing/comunicação, executivos e ainda e também aos empresários, uma seleção de textos de índole prática e respaldada na experiência e observação de seus autores, a MADIA E ASSOCIADOS - Consultoria Internacional de Marketing - e a MCGRAW-HILL decidiram somar seus esforços e competências específicas.

Assim nasceu a Coleção Eficácia Empresarial. Uma contribuição decisiva no sentido de se acelerar, de um lado, o processo de institucionalização da ideologia de marketing em nosso país, e, de outro, a manifestação crescente de vocações empresariais nos jovens brasileiros de todas as idades.

MCGRAW-HILL

Milton Mira de Assumpção Filho

MADIA E ASSOCIADOS

Consultoria Internacional de Marketing

Texto da Capa:

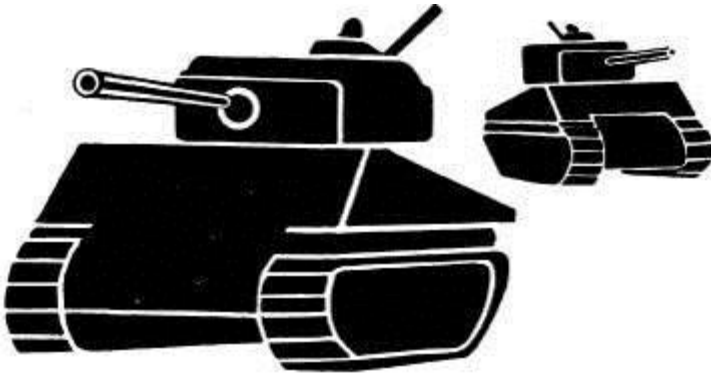
Este é o livro de cabeceira de empresários e homens de marketing para os próximos anos.
Num cenário de profundas transformações onde a informação voa e as novas tecnologias revolucionam o consumo em curtos períodos de tempo, só faltava no Brasil o Dec.-Lei 2283/4 para que as empresas adotassem, na plenitude, o Marketing de Guerra. Agora já não falta nada.
Aliste-se!

Princípios defensivos de guerra de marketing



- 1. Somente o líder de mercado pode atuar na defesa.**
- 2. A melhor estratégia de defensiva é a sua coragem para atacar.**
- 3. Os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados.**

Princípios ofensivos de guerra de marketing



- 1. A principal consideração é a força da posição do líder.**
- 2. Encontre um ponto fraco no líder de mercado e ataque esse ponto.**
- 3. Lance o ataque sobre a frente mais estreita possível.**

Princípios de flanqueamento de guerra de marketing

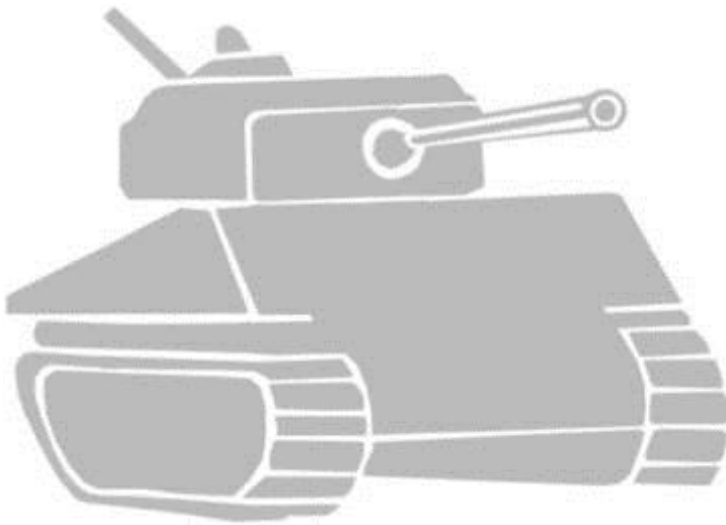


- 1. Um bom movimento de flanqueamento deve ser feito sempre em uma área ainda em competição.**
- 2. A surpresa tática deve ser um elemento importante no plano.**
- 3. O acompanhamento é tão crítico quanto o próprio ataque.**

Princípios de guerrilha de guerra de marketing



- 1. Encontre um segmento de mercado suficientemente pequeno para ser defendido.**
- 2. Independente de seu sucesso, nunca atue como o líder.**
- 3. Esteja preparado para recuar no momento certo.**



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

MARKETING É GUERRA

1. 2.500 ANOS DE GUERRA

2. O PRINCÍPIO DA FORÇA

3. A SUPERIORIDADE DA DEFESA

4. A NOVA ERA DA CONCORRÊNCIA

5. A NATUREZA DO CAMPO DE BATALHA

6. O QUADRADO ESTRATÉGICO

7. PRINCÍPIOS DE GUERRA DEFENSIVA

8. PRINCÍPIOS DE GUERRA OFENSIVA

9. PRINCÍPIO DE GUERRA DE FLANQUEAMENTO

10. PRINCÍPIOS DE GUERRILHA

11. A GUERRA DO REFRIGERANTE DE COLA

12. A GUERRA DA CERVEJA

13. A GUERRA DO BURGER

14. AS GUERRAS DE COMPUTADOR

15. ESTRATÉGIA E TÁTICA

16. O GENERAL DE MARKETING

INTRODUÇÃO

Em muitos momentos de minha vida profissional, quer durante os 20 anos em que tive sob minha responsabilidade o marketing de diversas corporações e na condição de executivo, quer durante os 6 últimos anos como consultor independente, vivi momentos de profunda angústia e absoluta tensão à semelhança dos soldados e seus comandantes às vésperas e durante as batalhas.

Assim é o mundo dos negócios, da concorrência, e do marketing: uma verdadeira guerra. E é por essa razão que Al Ries e Jack Trout uma vez mais acertam na mosca.

A primeira vez foi durante a década passada quando, inclusive, visitaram o Brasil defendendo a bandeira do "Posicionamento" — até hoje muito lembrada e muito usada em nosso país.

A repercussão e sucesso dessa tese de marketing foi tão grande que seus autores foram intimados a transformá-la num precioso livro: "*Positioning - The Battle For Your Mind*".

Agora voltam com este *Marketing de Guerra (Marketing Warfare)*, lançado simultaneamente nos EUA e no Brasil, onde desenvolvem a tese do posicionamento tendo como referência específica a CONCORRÊNCIA e onde homenageiam o General Prussiano, Karl von Clausewitz e seu tratado "On War" (1832), que provocativamente sustentam ser o mais importante livro de marketing escrito até hoje.

Segundo Ries e Trout, agora e cada vez mais as empresas precisam estar preparadas para fazer guerra de marketing. E suas ações devem ser planejadas da mesma forma que o são as campanhas militares.

Em decorrência, "O planejamento estratégico se tornará cada vez mais importante. As empresas terão de aprender como atacar pela frente e pelos flancos, como defender suas posições, e quando praticar a guerrilha... e os bons executivos de marketing terão de exibir muitas das mesmas virtudes que fazem um grande general militar — coragem, lealdade e perseverança".

No correr do texto, a presença da linguagem de guerra é uma constante, e as ferramentas do marketing são relacionadas às armas e

respectivas munições. O advento da televisão, por exemplo, é comparado por eles à introdução da metralhadora. Essas duas armas fortaleceram as posições de defesa.

Os princípios básicos das guerras convencionais são utilizados com muita oportunidade nas guerras de marketing. Assim como Clausewitz enuncia o Princípio da Força — "O maior número possível de soldados deve ser posto em ação no ponto decisivo" — Ries e Trout defendem que "quando duas empresas se atiram uma contra a outra, a sorte sorri para a de maior força de vendas".

Enquanto Clausewitz enuncia o clássico Princípio da Superioridade da Defesa — "A forma de guerra defensiva é em si mais forte do que a ofensiva" — Ries e Trout lembram que das 25 marcas líderes de mercado em 1923, 20 permanecem líderes até hoje apenas se defendendo.

Quando o general prussiano afirma que os exércitos devem manter sempre suas forças concentradas e na melhor forma possível, Ries e Trout dizem que a Volks foi bem-sucedida nos EUA enquanto respeitou esse princípio; quando decidiu contrariá-lo "quebrou a cara". Enquanto concentrou seus esforços no segmento dos carros pequenos, seu desempenho foi notável; quando tentou abocanhar outros segmentos, fracassou e perdeu posição: "Pensar pequeno fez a Volks grande. Pensar grande fez a Volkswagen pequena, novamente".

Marketing de Guerra é uma leitura básica para todos os tipos e dimensões de empresas/empresários. O capítulo onde aparecem os Princípios de Guerrilha é uma preciosidade para as pequenas empresas. Inicia com um ensinamento fantástico e irritante de Mao Tsé-Tung: "O inimigo avança, retiramos. O inimigo acampa, provocamos. O inimigo cansa, atacamos. O inimigo se retira, perseguimos". E prossegue analisando, um por um, os 10 princípios.

As técnicas de guerrilha são para eles tão importantes, que num exercício de síntese recomendam que "de cada 100 empresas, uma deve praticar a defesa, duas a ofensiva, três devem flanquear e 94 adotar a guerrilha".

Como toda grande obra, ou obra que se preze, *Marketing de Guerra* alcança seu clímax algumas páginas antes do final. E lá, Ries e Trout confirmam que são do ramo, que chegaram a consultores pela prática, e pela mão na massa. Nessa especialização, os diplomas, as boas notas, os

títulos, não contam.

Em coro com o grande general que entendeu todos os mistérios da guerra por tê-la sentido na consciência, no coração e na pele, por ter sido capturado pelos franceses em Iena, por ter presenciado o confronto do Czar com Napoleão em Borodino, por ter visto os cavalos dos cossacos pisotear milhares de franceses no Rio Berezina, por ter estado em Waterloo, em coro com o grande general, repito, Ries e Trout insistem que as estratégias devem nascer "a partir da lama do mercado, e não do ambiente antisséptico de uma torre de marfim... diferentemente das obras de arte, que muitas vezes são julgadas por sua originalidade, criatividade e ousadia de pensamento, as estratégias de marketing devem ser julgadas apenas por sua efetividade".

Esta é, seguramente, a razão do sucesso que *Marketing de Guerra* alcançará em todos os países onde for lançado — sua efetividade. E foi também o que nos levou, após meses de pesquisa, e sucessivas releituras, a escolhê-lo para abrir a *Coleção Eficácia Empresarial*.

Francisco Alberto MADIA de Souza

*A guerra está presente na concorrência empresarial:
um conflito de atividades e interesses humanos.
Karl von Clausewitz*

MARKETING É GUERRA

Em nossa opinião, o melhor livro de marketing não foi escrito por um professor da Harvard. Nem por um diplomado da General Motors, General Electric, nem mesmo da Procter & Gamble.

Pensamos que o melhor livro de marketing foi escrito por um general prussiano aposentado, Karl von Clausewitz. Intitulado **On War**, o livro de 1832 delinea os princípios estratégicos que amparam todas as guerras que lograram êxito.

Clausewitz foi o grande filósofo da guerra. Suas idéias e conceitos perduraram por mais de 150 anos. Hoje, **On War** é amplamente citado em West Point, Sandhurst e St. Cyr.

A guerra se modificou de forma impressionante desde o lançamento desse livro. Foram introduzidos o tanque, o avião, a metralhadora e uma grande quantidade de novas armas. Não obstante, Clausewitz ainda é tão relevante hoje como o foi no século XIX.

As armas podem mudar, mas a guerra em si, conforme Clausewitz foi o primeiro a notar, baseia-se em duas características imutáveis: estratégia e tática. Sua exposição clara dos princípios estratégicos da guerra possibilita uma boa orientação aos comandantes militares através do século XXI

MARKETING NECESSITA DE UMA NOVA FILOSOFIA

A definição clássica do marketing leva à crença de que esta ciência está apenas relacionada com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Marketing é uma "atividade humana dirigida à satisfação das

necessidades e desejos através de um processo de troca", diz Phillip Kotler da Northwestern University.

Marketing é "o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor", diz a American Marketing Association.

Marketing é "a execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente", diz E. Jerome McCarthy, da Michigan State University.

Talvez a explicação mais completa da teoria das "necessidades e desejos" seja a definição proporcionada por John A. Howard, da Columbia University, em 1973. Marketing, diz Mr. Howard, é o processo de:

- (1) identificar as necessidades do cliente,
- (2) conceituar essas necessidades em termos da capacidade de uma organização para produzir,
- (3) comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder na organização,
- (4) conceituar o produto adequado às necessidades do cliente, previamente identificadas e
- (5) comunicar todos esses conceitos ao cliente.

São esses os cinco passos para o sucesso de marketing nos dias atuais? Será que identificar, conceituar e comunicar ajudaria a American Motors a concorrer e obter sucesso com a General Motors, Ford e Chrysler? Sem falar da Toyota, Datsun, Honda, e o restante dos importados?

Digamos que a American Motors desenvolva uma estratégia de produto baseada na identificação das necessidades do cliente. O resultado seria uma linha de produtos idênticos aos da General Motors, que despende milhões de dólares pesquisando o mesmo mercado para identificar as mesmas necessidades do cliente.

Isto é tudo o que diz respeito ao marketing? A vitória pertence ao lado que fizer um melhor trabalho de pesquisa de mercado?

Evidentemente alguma coisa está errada. Quando a American Motors ignora as necessidades do cliente, a empresa tem muito mais

sucesso. O Jeep, um produto tomado por empréstimo aos militares, é um vencedor. Os automóveis de passageiros da American Motors são perdedores.

Nenhum grupo pesquisado admitiria a probabilidade de comprar um Jeep. Tampouco a identificação das necessidades do cliente tem a probabilidade de ajudar a quem não se propôs em primeiro lugar a concorrer com um líder.

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Tradicionalmente o pessoal de marketing tem sido orientado para o cliente. Reiteradas vezes eles têm prevenido a administração para se orientar para o cliente e não para a produção.

Desde a Segunda Guerra Mundial que o Rei Cliente tem reinado com supremacia no mundo de marketing.

Mas está começando a parecer que o Rei Cliente está morto e que o pessoal de marketing tem vendido um cadáver à cúpula da organização.

Empresas que de forma obediente seguiram as orientações de seus especialistas de marketing viram milhões de dólares desaparecer em arrojados mas desastrosos esforços voltados para o cliente.

Para ver como ingressamos nesta má situação, você tem de voltar à década de 20, quando a empresa era orientada para a produção. Foi no apogeu de Henry "Você Pode Ter a Cor Que Quiser, Desde Que Seja Preta" Ford.

Na era da produção a empresa descobriu a propaganda. "A propaganda em massa cria demanda em massa que possibilita a produção em massa", dizem os especialistas da propaganda.

No rastro da Segunda Guerra Mundial as empresas líderes tornaram-se empresas orientadas para o cliente. O especialista de marketing era o encarregado de tudo e o primeiro ministro era a pesquisa de mercado.

Hoje, porém, toda empresa é voltada para o cliente. Saber o que o cliente quer não ajuda muito se uma dúzia de outras empresas já está atendendo aos desejos dos mesmos clientes. O problema da American

Motors não é o cliente. Seu problema está na General Motors, Ford, Chrysler e nos importados.

ORIENTAÇÃO PARA CONCORRENTE

Para ter sucesso hoje em dia, uma empresa precisa ser orientada para o concorrente. Deve procurar seus pontos fracos e lançar contra eles os seus ataques de marketing. Isto é ilustrado por muitas histórias recentes de sucesso em marketing.

Por exemplo, enquanto outros estavam perdendo milhões no negócio de computadores, a Digital Equipment Corporation estava ganhando milhões explorando a fraqueza da **IBM** em computadores pequenos.

Igualmente, a Savin estabeleceu com sucesso uma cabeça de ponte em pequenas máquinas copiadoras de baixo preço, um ponto fraco na Xerox.

E a Pepsi tirou proveito de seu sabor mais doce para desafiar a Coke no mercado altamente concorrido de refrigerantes de cola. Ao mesmo tempo, a Burger King estava progredindo contra a McDonald's com seu diferencial "grelhar, não fritar".

Há os que dizem que um plano de marketing bem pensado sempre inclui uma seção sobre a concorrência. Com efeito, inclui. Geralmente, lá pelo final do plano, em uma seção intitulada "Avaliação Competitiva". Quase sempre, a parte principal do plano diz qual é o mercado, seus vários segmentos e miríades de dados estatísticos sobre o cliente, cuidadosamente extraídos de intermináveis discussões em grupo, painéis de teste e testes de conceito e de mercado.

O PLANO DE MARKETING DO FUTURO

No plano de marketing do futuro serão dedicadas muito mais páginas à concorrência. Este plano dissecará cuidadosamente cada participante do mercado; desenvolverá uma lista de pontos competitivos fortes e fracos, bem como um plano de ação para explorá-los ou para defender-se deles.

Poderá até chegar o dia em que este plano conterà um **dossier** de cada pessoa-chave do concorrente, que incluirá suas táticas favoritas e estilo de operação (não diferentes dos documentos que os alemães tinham dos comandantes aliados na Segunda Guerra Mundial).

O que tudo isto significa para o pessoal de marketing do futuro?

Significa que todos devem estar preparados para fazer guerra de marketing. Cada vez mais as campanhas de marketing de sucesso terão de ser planejadas como campanhas militares.

O planejamento estratégico se tornará cada vez mais importante. As empresas terão de aprender como **atacar** pela frente e pelos flancos sua concorrência, como **defender** suas posições e como e quando fazer **guerrilha**. Precisarão de melhor inteligência sobre como prever os movimentos competitivos.

Ao nível pessoal, os bons executivos de marketing terão de exibir muitas das mesmas virtudes que fazem um grande general militar - coragem, lealdade e perseverança.

TALVEZ CLAUSEWITZ ESTEJA CERTO

Talvez marketing seja guerra, onde a **concorrência é o inimigo** e o objetivo é ganhar a batalha.

Será isto um jogo de palavras sobre os detalhes? Na realidade, não. Compare uma partida de futebol com a profissão de marketing.

A equipe de futebol que faz mais gols vence a partida. A equipe de marketing que faz mais vendas ganha a partida de marketing. Até esse ponto, são semelhantes.

Mas procure jogar futebol do modo que você jogaria uma partida de marketing.

Vamos inserir um gerente de marketing em uma partida de futebol e vê-lo identificar o gol, como o lugar onde são marcados os pontos, isto é, onde são feitas as vendas. Depois, vamos ver como é que o gerente de marketing alinha a equipe e se encaminha para o gol com a bola.

Você não precisa ser um técnico para saber que um confronto direto em futebol conduz ao desastre certo.

Em futebol você ganha enganando, flanqueando e jogando melhor que a outra equipe. Os gols marcados são apenas decorrência de sua capacidade para fazer essas coisas.

Na guerra, você ganha logrando, flanqueando e dominando o inimigo. O território que você toma é apenas uma decorrência de sua capacidade para fazer estas coisas.

Por que a ação de marketing deveria ser diferente?

Por que centenas de definições do conceito de marketing quase nunca mencionam a palavra concorrência? Ou nem sugerem a natureza essencial do conflito?

Hoje, a verdadeira natureza da ação de marketing envolve conflito entre empresas, não a satisfação das necessidades e desejos humanos.

Se as necessidades e desejos humanos forem satisfeitos no processo da concorrência empresarial, então é de interesse público deixar que a concorrência continue. Mas não nos esqueçamos da verdadeira essência do marketing, acima de tudo.

EM DEFESA DA GUERRA DE MARKETING

Você poderia objetar à aplicação direta de princípios militares ao marketing. Já nos têm dito que a guerra é horrível em tempo de guerra, não havendo necessidade de estendê-la em tempo de paz.

Qualquer pessoa que se oponha ao sistema de livre empresa provavelmente também deve objetar a que os participantes do sistema pratiquem os princípios de guerra de marketing. Vá lá, que seja.

Mesmo as pessoas que defendem o sistema de livre empresa poderiam pensar que a guerra de marketing está indo longe demais. Se você é uma dessas pessoas, pedimos que considere os resultados da analogia da guerra e não a analogia em si.

Um estudo da história da empresa americana na década passada sugere que muitos dos pavorosos prejuízos financeiros registrados por empresas como RCA, Xerox, Western Union e outras poderiam ter sido evitados pela aplicação dos princípios da guerra. Seu estudo não se restringe ao como ganhar. Igualmente importante é como não perder.

A economia norte-americana tem mais a temer da agressão empresarial ilimitada e insensata de situações de monopólio, do que da concorrência dos competentes gladiadores de marketing na arte da guerra.

Livre empresa é guerra de marketing. Se você deseja tomar parte no jogo da livre empresa, parece fazer sentido aprender primeiramente os seus princípios.

Mantenha sempre suas forças concentradas e na melhor forma possível. Essa é a idéia principal. Antecipe-se a todos o quanto mais puder.

Karl von Clausewitz

1. 2.500 ANOS DE GUERRA

Se marketing é guerra, façamos o máximo de nós. Começamos estudando a história da própria guerra. E há muita coisa a estudar.

De acordo com Will e Ariel Durant, nos últimos 3438 anos de história conhecida, somente 268 não viram guerra. Grande parte da história primitiva é dedicada a crônicas detalhadas de campanhas e batalhas militares de sucesso.

Antes do nascimento de Jesus Cristo, exércitos profissionais, liderados por soldados igualmente profissionais, estavam se encontrando nos campos de batalha do mundo inteiro. A partir dos inúmeros choques entre exércitos, foram-se refinando e aperfeiçoando os princípios de estratégia militar.

MARATONA: 490 a.C.

Em Maratona, 15.000 persas (da área agora chamada Irã) desembarcaram na Baía de Maratona, a nordeste de Atenas, onde enfrentaram 11.000 atenienses. Numericamente mais fracos, os gregos tinham uma grande vantagem, a falange. Cada soldado grego segurava seu escudo, de modo que este se superpunha ao do vizinho, protegendo uma metade de si mesmo e metade do homem à sua esquerda.

A falange foi mais do que uma competição para os persas, que estavam acostumados ao combate individual. Seis mil persas tombaram em comparação a apenas 200 atenienses nesta primitiva versão do conflito clássico Hertz vs. Avis.

Em Maratona foram firmemente estabelecidas as táticas militares de trabalhar em uníssono e manter as forças concentradas.

Naturalmente, lembramo-nos hoje do evento por causa do heroísmo de Pheidippides, o soldado que correu 22 milhas para Atenas com a notícia. "Rejubilem-se! Vencemos!", gritou ao chegar — e imediatamente caiu morto.

Hoje, nossos corredores de maratona perfazem 26 milhas e 365 jardas. Mas, naturalmente, não têm de combater os persas antes de começarem a corrida.

ARBELA: 331 a.C.

Cento e cinqüenta anos mais tarde surgiu Alexandre, o Grande. Um Thomas Watson dos dias primitivos, Alexandre foi um estudante de Aristóteles e um leitor de Homero. Tanto era bravo como cauteloso.

Após as vitórias no Danúbio, Alexandre voltou rapidamente para casa para enfrentar os problemas causados pelos boatos plantados pelos persas, sob o comando de Dario. Por 300 talentos Dario tinha contratado Demóstenes, um dos primeiros agentes publicitários, para disseminar rumores de que o exército de Alexandre tinha perecido.

Após anos de manobras, o confronto decisivo teve lugar em Arbela em 331 a.C. As batalhas militares estão tão bem documentadas que até mesmo hoje, mais de 2.300 anos depois, temos a ordem de batalha de ambos os exércitos. (Será que algum plano de marketing da Procter & Gamble sobreviverá até o século XLIII?).

Dario dispôs suas forças da maneira convencional, com 15 elefantes e 200 bigas na vanguarda. Alexandre foi mais criativo. A chave do sucesso para Alexandre foi o uso de cavalaria em ambos os flancos, uma formação que seria usada de um modo ou de outro durante os 2.000 anos seguintes. A batalha começou com um ataque de "varredura" pelo flanco direito do exército de Alexandre, liderado pela cavalaria. A manobra encorajou os persas a atacarem o flanco esquerdo, quando, então, Alexandre girou sua cavalaria móvel por detrás de seu centro e usou-a para irromper através dos persas à direita.

Alexandre conseguiu a sua maior vitória e se tornou um rei dos reis com a estratégia que pensadores militares do século XX, como B. H. Liddell Hart, chamariam "a teoria da aproximação indireta".

Um exército de sucesso, diz Liddell Hart, opera sobre "a linha onde há menor expectativa".

METAURUS: 207 a.C.

A próxima potência militar a fazer nome foi Roma. Os romanos provaram sua efetividade como força combatente ao longo do Rio Metaurus, em 207 a.C.

Os exércitos cartagineses (da área hoje conhecida como Trípoli) estavam devastando a Itália. Liderados pelos dois irmãos "A" (Aníbal no sul e Asdrúbal no norte), os cartagineses empregaram elefantes para liderar a carga, que foi uma precursora da guerra encouraçada do século XX.

Mas foi um engano que os rapazes "A" tivessem dividido suas forças, e Nero (o general, não o violinista) lhes ensinaria o clássico princípio militar de **manter as forças concentradas em uma massa avassaladora**.

Nero primeiramente partiu para o sul em direção a Aníbal, mas ao anoitecer fez meia-volta e dirigiu-se para o norte. Depois de uma das mais duras marchas forçadas da história, Nero juntou-se aos generais romanos Porcius e Livius, que estavam enfrentando Asdrúbal, irmão de Aníbal.

A batalha em si foi uma repetição de Arbela. Nero girou suas forças do flanco direito ao redor de Asdrúbal sobre o flanco esquerdo. O ataque teve tanto de sucesso quanto de inesperado. E Nero obteve uma vitória quase inigualável nos anais militares.

Mas a imprensa adora os perdedores, não os vencedores. E assim, hoje nos lembramos de seu xará, o Imperador Nero, que reinou 250 anos mais tarde.

Até Aníbal e seus elefantes são mais famosos do que Nero. Conforme dizem os vendedores, "Ganhadores contam piadas, perdedores concedem conferências à imprensa".

HASTINGS: 1066

Saltando mais ou menos um milênio, chegamos à pequena cidade

inglesa de Hastings, onde os normandos, chefiados por William (que em breve seria conhecido como William, o Conquistador), estavam para mudar o curso da história. Reunidos contra eles estavam o Rei Haroldo e seus saxões.

Como na maioria das batalhas, tanto de marketing como militares, Hastings foi uma sucessão de pequenos sucessos e reveses para ambos os lados. Então, William tomou uma decisão crítica. Decidiu que o próprio Haroldo, um grande líder, deveria ser o objetivo primordial do ataque normando.

Para isso, William designou 20 nobres cavaleiros armados para atravessar as linhas saxônicas e agarrar Haroldo. (Hoje enviaríamos 20 advogados armados com contratos de 5 anos.) Quatro dos cavaleiros armados atravessaram a linha inimiga e prontamente despacharam o pobre Haroldo.

William estava certo. Quando os adversários viram que o seu rei tinha perecido, a defesa saxônica entrou em colapso e William conquistou sua vitória.

CRECY: 1346

Mas a guerra é como negócio. Nem sempre vence o mesmo lado. Em Crecy, em 1346, os ingleses ficaram quites com os franceses.

A chave para a vitória do Rei Eduardo III foi o arco inglês, um desenvolvimento tecnológico não diferente da irrupção de um produto novo em uma guerra de marketing. Com o arco — a metralhadora do século XIV — pela primeira vez a infantaria e os arqueiros podiam enfrentar os cavaleiros armados (da espécie que tinha liquidado o pobre Haroldo).

Mas o arco, que podia ser disparado seis vezes mais depressa do que uma besta, solicitava habilidade e treinamento para ser usado. Com uma tração de 100 libras e uma distância de 200 jardas, eram necessários 6 anos para que um indivíduo se tornasse um arqueiro completo.

É esse o motivo pelo qual, na Velha Inglaterra, a prática com o arco, aos domingos, era obrigatória. A igreja não era.

(Sessenta e nove anos mais tarde, em 1415, em Agincourt, os

franceses ainda não tinham aprendido a lição. Nesse local, 5.500 ingleses derrotaram 20.000 franceses. Uma vez mais, o arco foi mais do que uma competição para cavaleiros armados.)

Em uma guerra de **marketing** será possível enfrentar um concorrente superior?

Sim, mas você precisa de um arco. Xerografia, por exemplo, no caso da Haloid Company. A máquina fotográfica Land, no caso da Polaroid.

QUEBEC: 1759

Em Quebec, em 1759, os franceses falharam novamente — quando os ingleses, chefiados por James Wolfe, seguiram a "linha de menor expectativa". A infantaria desceu o rio por detrás de Quebec e escalou os penhascos "impossíveis de escalar", para as Planícies de Abraham.

Em uma guerra de marketing, assim como em uma militar, a "melhor" abordagem não é necessariamente a mais direta. Pergunte-se qual a abordagem que tem mais probabilidade de minar a posição do concorrente.

Infelizmente, James Wolfe não viveu para desfrutar de sua famosa vitória. Tampouco viveu seu oponente, o Marquês Louis Joseph de Montcalm - um lembrete de que em guerra, tanto militar como mercadológica, sempre há baixas. Em ambos os lados.

BUNKER HILL: 1775

Apenas 16 anos mais tarde a guerra chegou um pouco mais perto de casa. Em Bunker Hill, nas adjacências de Boston ocorreu a mais famosa batalha de Guerra Revolucionária nos EUA.

É um triste comentário sobre nosso conhecimento de história militar saber que o americano médio não possa dizer (1) em que colina foi travada a batalha de Bunker Hill e (2) que lado venceu.

Entrincheirados no topo de Breed's Hill, a uma certa distância de Bunker Hill, estavam mil americanos chefiados por William "Não Atirem Até Verem o Branco de Seus Olhos" Prescott. Às três horas da tarde, 3.000 soldados britânicos, sob o comando do General William Howe,

começaram a subir a colina. Os americanos retiveram o seu fogo até que os Casacos Vermelhos estivessem a 50 jardas.

Foi uma carnificina. Como todos os ataques frontais contra toda concorrência bem entrincheirada geralmente são. As baixas britânicas foram apavorantes. Mais de mil dos 3.000 homens que participaram da batalha.

Quem ganhou? Os britânicos, naturalmente. Com uma desvantagem de 1 para 3, os americanos foram finalmente vencidos. É que havia brancos dos olhos e casacos vermelhos demais.

TRENTON: 1776

Naturalmente, todos sabem a respeito da batalha de Trenton em 1776. Como George Washington cruzou o Delaware na noite de Natal e derrotou uma força superior de soldados hessenianos. Certo?

Errado. Na verdade, as forças de Washington superavam as hessenianas em número (2.000 para 1.500). Foi uma combinação de surpresa e números superiores que ganharam o dia. Ou antes, a noite.

Em marketing, igualmente, nunca subestime o que Clausewitz chama o princípio da força. Usualmente a vitória cabe ao exército maior. "Deus", disse Napoleão Bonaparte, "está do lado dos grandes batalhões".

AUSTERLITZ: 1805

Mas em Austerlitz, em 1805, talvez o maior sucesso militar de Napoleão, ele não dispunha de grandes batalhões.

O que ele tinha era manobrabilidade. Estimulou a aliança austro-russa para que atacasse seu flanco direito. Depois, manobrou o seu flanco esquerdo para golpear o inimigo no centro enfraquecido.

O resultado foi quase uma vitória total. A rapidez de movimento era a chave para o sucesso de Napoleão. Suas tropas, alegava, podiam marchar 2 milhas para cada 1 do inimigo. "Posso perder uma batalha", disse Napoleão, "mas nunca perderei um minuto".

Que dizer de marketing? Quantos minutos, horas, dias e até semanas são perdidos em planejamento, em pesquisa, em teste de marketing? Tempo precioso, muitas vezes desperdiçado. E o resultado: transformar as melhores perspectivas de vitória em derrota certa.

(Em Borodino, em 1812, Napoleão esqueceu as lições de Austerlitz. Contra o conselho de seus ajudantes, atirou suas forças superiores em um ataque frontal contra os russos. Trinta mil soldados franceses morreram antes que o inimigo se dissolvesse no meio da neve, um quadro que seria repetido pelas forças de Adolf Hitler mais de um século após.)

WATERLOO: 1815

O fim chegou 3 anos mais tarde na pequena vila belga de Waterloo, onde Arthur Wellesley, o Duque de Wellington, impediu o regresso de Napoleão coberto de glórias.

Na verdade, em Waterloo Napoleão tinha uma ligeira superioridade numérica: 74.000 homens contra 67.000 de Wellington. Mas Napoleão estava na ofensiva e Wellington podia dar-se ao luxo de esperar. Napoleão sabia que tinha de atacar antes que chegassem os prussianos para reforçar o inglês e seus aliados.

O segundo princípio de guerra de Clausewitz é a superioridade da defesa. Uma posição defensiva bem estabelecida é extremamente forte e é muito difícil de sobrepujar.

(Assim, predizemos que neste ano o Chevrolet será o carro mais vendido, o dentifrício será o Crest e a McDonald's a maior empresa de "fast-food" - não importando o que a concorrência faça e quanto dinheiro despenda.)

Às 19:30, ao pôr-do-sol de 18 de junho de 1815, Napoleão, em um ato final de ousadia, ordenou um ataque frontal contra o centro britânico por 10 batalhões de seus Guardas Imperiais. **"De l'audace et toujours de l'audace."** (Audácia, sempre audácia.)

"Bonaparte usou sua última reserva", diz Clausewitz, "no esforço para recuperar-se em uma batalha que já não tinha mais recuperação. Gastou seu último tostão e depois, como um mendigo abandonou tanto o campo de batalha como sua coroa".

O que é que Napoleão e Waterloo sugerem à American Motors em Detroit?

Ela deve sair do negócio de automóveis de passageiros enquanto ainda tem o lucrativo Jeep como retaguarda?

"A capitulação não é uma desgraça", disse Clausewitz. "Um general não pode alimentar a idéia de combater até o último homem, do mesmo modo que um bom jogador de xadrez não consideraria jogar uma partida evidentemente perdida".

BALACLAVA: 1854

Em Balaclava, sob a chefia de Lord Raglan, os ingleses enfrentaram os russos chefiados por... quem sabe? Lembre-se, os vencedores são anônimos. (Quem é o presidente da General Motors? Ou da Procter & Gamble?)

Em Balaclava ocorreu a ofensiva mais famosa e efetiva do mundo.

Não estou me referindo à famosa "Carga da Brigada Ligeira"; essa foi um desastre. Foi diretamente contra os canhões de uma força superior que Lord Cardigan liderou seus famosos 600: instantaneamente derrotados com enormes baixas.

Refiro-me ao ataque efetivo, "A Carga da Brigada Pesada" que tinha ocorrido nessa mesma manhã. Foi a falha da brigada ligeira em dar seguimento ao sucesso da pesada que levou Lord Raglan (a manga) a ordenar Lord Cardigan (o suéter) à ação, uma ordem mal interpretada, com resultados catastróficos.

GETTYSBURG: 1863

A história se repete. Mudam apenas os nomes. Em Gettysburg, no ano de 1863 foi Robert E. Lee contra...

Você está lembrado do nome do general vencedor? Não, não foi Ulysses S. Grant, foi George G. Meade — outro nome de uma longa relação de vencedores anônimos.

Centenas de livros têm escrito a respeito desta batalha decisiva da Guerra Civil. E se Lee tivesse se movimentado mais cedo? E se Pickett tivesse atrasado seu ataque? E, no entanto, considere os números. Lee tinha 75.000 homens e Meade 88.000.

Assim, você não precisa ler todos aqueles livros para descobrir por que o Norte venceu e o Sul perdeu. O primeiro princípio da guerra é a resposta.

O princípio da força é a "idéia fundamental". "Antecipe-se a todos o quanto mais puder", diz Clausewitz, e completa: "Concentre o maior número possível de soldados no ponto decisivo".

Clausewitz estudou todas as batalhas militares da história, que se tem conhecimento e descobriu somente duas em que a vitória foi do lado inferior em números, por um fator de mais de dois por um. Na grande maioria das batalhas sempre prevaleceu a força maior.

O SOMME: 1916

A "guerra para acabar todas as guerras" começou com a introdução de uma nova arma mortífera, a metralhadora. Uma vez mais, um desenvolvimento tecnológico fortaleceu o lado da defesa (como o fez a televisão na arena de marketing das décadas de 1950 e 1960).

Em nenhum outro lugar este ponto se tornou mais violento do que ao longo do Rio Somme, em 1916. Em 1º de julho, depois de uma semana de preparação de artilharia, as tropas inglesas e francesas saíram de suas trincheiras e avançaram em uma ampla frente — apenas para encontrar o fogo da metralhadora alemã.

As baixas aliadas somente no primeiro dia foram de 50.000. E a batalha prosseguiu durante 140 dias. Carnificina em uma escala jamais vista antes ou depois.

E o ganho comprado com a lama encharcada de sangue do Somme: apenas 5 milhas.

(No ano seguinte, em Cambrai, os britânicos introduziram o tanque de guerra, um desenvolvimento tecnológico cuja significância não seria apreciada até duas décadas mais tarde. No primeiro dia em que os tanques entraram em ação avançaram tanto quanto 5 milhas, ou seja, o mesmo que todos os ataques de infantaria conseguiram no Somme.

Infelizmente, os ataques não foram consolidados pela infantaria, e os britânicos continuaram a perder terreno com a mesma rapidez.)

SEDAN: 1940

Muitas vezes, mais do que os seus amigos, seus concorrentes têm maior apreço pelo que você faz. O que os ingleses "testaram no mercado" em Cambrai, em 1917, desempenhou um papel importante em Sedan, na floresta de Ardenne em 1940.

Nesta batalha clássica dos tempos modernos, as colunas panzer de Von Rundstedt golpearam o elo fraco das defesas Aliadas, entre a Linha Maginot francesa para o sul e as Forças Expedicionárias Britânicas para o norte.

"Não se pode operar tanques em Ardenne", disseram os peritos militares franceses, presumivelmente descendentes dos mesmos que julgavam não ser possível escalar os penhascos em Quebec.

À medida que os alemães rolavam avançando, os ingleses riscaram a batalha da França e se prepararam para a batalha da Grã-Bretanha.

O maior aliado da Inglaterra era o Canal da Mancha, que forçou os alemães a competir no ar. Nos céus de sua pátria, Hawker Hurricanes e Supermarine Spitfires foram mais do que uma "parada" para os Messerschmidts de Goering.

Alguns anos mais tarde, a arma secreta da guerra de mais sucesso, superioridade numérica, apareceu em cena com a chegada do Exército dos Estados Unidos e do General Dwight D. Eisenhower.

Se alguma vez um homem personificou as similaridades entre empresa e guerra, esse foi o bom General Eisenhower. Trabalhava em um escritório. Tinha uma caixa de papéis de "entrada" e outra de "saída". Dispunha de uma secretária.

Sua linguagem era a mesma da grande empresa. "Não arrisquem desnecessariamente nossas vidas", advertiu o general, com suas tropas a postos para a invasão da Europa, "até que eu dê o sinal".

Conhecemos os resultados daquela invasão. Novamente ganhamos uma batalha militar e perdemos uma de marketing, quando nossos ex-

inimigos, os alemães e os japoneses, manobraram melhor do que nós nos campos de batalha de marketing do mundo.

E quem ganhará as guerras de marketing nas décadas de 1980 e 1990? Os generais de marketing que aprenderam melhor as lições da história militar; os generais de marketing que aprenderam a planejar como Alexandre, o Grande, a manobrar como Napoleão Bonaparte, e a lutar como George S. Patton.

*O maior número possível de soldados
deve ser posto em ação no ponto decisivo.
Karl von Clausewitz*

2. O PRINCÍPIO DA FORÇA

Quantas vezes você já ouviu o pessoal da empresa dizer que é mais fácil chegar à cúpula do que permanecer lá?

Esqueça-se. Esse é um mito criado pelas pessoas que estão mais interessadas em estudo de sociologia do que em reconhecer as realidades da concorrência empresarial.

É muito mais fácil permanecer na cúpula do que chegar lá. O líder, o rei da colina, pode tirar vantagem do princípio da força.

Nenhum outro princípio de guerra é tão fundamental quanto o da força. A lei da selva. O peixe grande come o pequeno. A grande empresa derrota a pequena.

A MATEMÁTICA DE UM COMBATE

Quando você examina a matemática de um combate, é fácil ver por que a grande empresa geralmente vence. Digamos que o esquadrão Vermelho, com nove soldados, encontra um esquadrão Azul com seis. O Vermelho tem uma superioridade numérica de 50% sobre o Azul. Nove contra seis. Ou poderia ser 90 contra 60 ou 9.000 contra 6.000. Não faz diferença quais sejam os números. O princípio é o mesmo.

Digamos também que, em média, um de cada três tiros inflingirá uma baixa.

Depois da primeira saraivada, a situação terá mudado drasticamente. Em lugar de uma vantagem de 9 para 6, o Vermelho deve ter uma de 7 para 3. De uma superioridade de 50% em força, para uma de mais de 100%.

A mesma multiplicação mortífera continua com a passagem do

tempo.

Depois da segunda saraivada, o escore deve ser 6 para 1 em favor do Vermelho.

Depois da terceira saraivada o Azul deve ter sido completamente dizimado.

Note como as baixas foram divididas entre os dois lados. A força superior (Vermelha) sofreu somente metade das baixas da força inferior (Azul).

Este resultado pode ser exatamente o oposto do que você foi levado a crer por todos aqueles filmes de Hollywood — um punhado de fuzileiros navais dizimando uma companhia de japoneses antes que os fuzileiros fossem finalmente derrotados.

Na vida real é diferente. O que acontece quando um besourinho Volkswagen bate de frente contra um ônibus GMC? Tudo acaba com alguns arranhões no pára-choque do ônibus e um pastelão alemão muito achatado. (Quanto maior você for, mais dura será a queda.)

Os dois veículos tentaram ocupar o mesmo espaço. É uma lei básica da Física. O veículo maior, mais pesado, sustenta menos danos que a força menor, mais leve.

Não há segredo sobre o motivo pelo qual os Aliados ganharam a Segunda Guerra Mundial na Europa. Onde os alemães tinham dois soldados, os Aliados tinham quatro. Onde tinham quatro, os Aliados oito. A habilidade e a experiência de um inimigo que tinha praticamente inventado a guerra moderna e a liderança de homens, como Rommel e Von Rundstedt não puderam modificar a matemática do campo de batalha.

Entre os militares os números são tão importantes que a maioria dos exércitos tem um ramo de "inteligência" conhecido como a ordem de batalha. Esse ramo informa os comandantes sobre o tamanho, a localização e a natureza da força oponente. (O caso do General William C. Westmoreland contra a CBS baseou-se na possibilidade de os documentos da ordem de batalha no Vietnã terem sido falsificados ou não.)

A MATEMÁTICA DE UMA BATALHA DE MARKETING

Aplica-se o mesmo princípio quando duas empresas se atiram uma contra a outra. A sorte sorri para a de maior força de vendas.

Dado um território virgem, a empresa com a maior força de vendas tem a probabilidade de conseguir a maior participação de mercado.

Uma vez que o mercado esteja dividido, a empresa com a maior participação tem uma probabilidade maior de continuar a subtrair negócios da empresa menor, do que o contrário.

A maior pode dar-se ao luxo de um orçamento mais alto para propaganda, um maior departamento de pesquisa, mais pontos de vendas etc. Não é de se admirar que os ricos fiquem cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres.

Não há futuro para o concorrente menor? Naturalmente que há, e esta é uma razão pela qual este livro foi escrito. (Para terem sucesso a General Motors, a General Electric e a IBM não precisam estudar Clausewitz.)

As empresas menores, com menores participações do mercado, estas sim, precisam pensar realmente como comandantes em campo. Precisam ter em mente o primeiro princípio de guerra, o princípio da força, seja esta militar ou de marketing. "A arte da guerra com um exército numericamente inferior", disse Napoleão, "consiste em ter sempre forças maiores que as do inimigo no ponto que deve ser atacado ou defendido".

Custer poderia ter-se tornado um dos mais famosos heróis americanos se tivesse conseguido que os Sioux atacassem sobre a colina, um de cada vez.

Os generais militares sabem da importância do princípio da força. É por isso que passam tanto tempo estudando a ordem de batalha de uma força oponente. Contudo, para propósitos de moral, um general tenta inflamar suas tropas, dizendo-lhes como são bons soldados e como é bom o equipamento que têm.

"Agora temos o melhor alimento, equipamento, o melhor espírito e os melhores homens do mundo", disse George C. Scott em seu papel como o General George S. Patton Jr. "Por Deus, vocês sabem que eu na realidade sinto pena daqueles pobres bastardos contra os quais vamos nos

defrontar?"

Muitos generais de marketing fazem a mesma coisa e são vitimados por sua própria retórica. Em particular, eles se convencem de falácias como "gente melhor", "produto melhor".

A FALÁCIA DE "GENTE MELHOR"

É fácil convencer seus próprios funcionários de que as pessoas melhores prevalecerão, mesmo contra desvantagens. É o que elas desejam ouvir. E, certamente, em uma guerra de marketing a qualidade é um fator, do mesmo modo que a quantidade.

Só que a superioridade de força *é* uma vantagem tão avassaladora que sobrepuxa a maioria das diferenças de qualidade.

Não temos dúvida de que a equipe mais fraca da National Football League poderia constantemente derrotar a melhor equipe da NFL se pudesse colocar em campo 12 homens contra os 11 do adversário.

Em negócios, onde as equipes são muito maiores, sua capacidade para fazer prevalecer uma diferença de qualidade *é* muito mais difícil.

Um gerente de marketing esclarecido não confunde o tom motivacional que imprime num concurso de vendas interno com a realidade da arena de marketing. Um bom general nunca baseia a estratégia militar por ter melhor pessoal. Tampouco deve fazê-lo um general de marketing. ("Nosso exército", disse Wellington, "é formado pela escória da terra, a mera escória da terra".)

Obviamente, você estaria com um grande problema dentro de sua empresa se usasse as palavras de Wellington para descrever o seu próprio exército. Diga à sua gente como ela é formidável, mas não planeje vencer a batalha acreditando no que você disse, isto é, com pessoal superior.

Conte, isto sim, em vencer a batalha com uma estratégia superior.

Entretanto, muitas empresas se agarram à estratégia de gente melhor. Estão convencidas de que podem recrutar e contratar pessoas substancialmente melhores do que a concorrência, e que seus melhores programas de treinamento podem ajudá-las a manter sua vantagem da "gente" que têm.

Qualquer estudante de estatística riria desta crença. Certo, é possível juntar um pequeno quadro de gente superior. Mas quanto maior a empresa, tanto mais provável que o empregado médio seja médio.

E quando se trata de megaempresas, a possibilidade de reunir uma equipe intelectualmente superior se torna estatisticamente quase zero.

Na última contagem, a IBM tinha 369.545 empregados, um número que está crescendo rapidamente. Na base de um por um, há mais camisas brancas na IBM, porém não mais massa cinzenta.

A IBM está ganhando a guerra de computadores à maneira de Eisenhower. Onde a concorrência tem 2, a IBM tem 4. Onde a concorrência tem 4, a IBM tem 8.

A FALÁCIA DO "PRODUTO MELHOR"

Uma outra falácia arraigada nas mentes da maioria dos gerentes de marketing é a crença de que um produto melhor vencerá a batalha do mercado.

Sustentando essa crença de muitos gerentes de marketing está a idéia de que "a verdade surgirá".

Em outras palavras, se você tem os "fatos" de seu lado, basta apenas encontrar uma boa agência de propaganda que possa comunicá-los ao cliente prospectivo e a força de vendas se encarregará de fechar o negócio.

Chamamos a esta abordagem "pensar pelo avesso" — que a agência de propaganda pode apreender a verdade, como a empresa a conhece, e usá-la para esclarecer as concepções errôneas que residem na mente de um cliente prospectivo.

Não se deixe enganar. As concepções errôneas não podem ser facilmente modificadas por um esforço de propaganda ou de vendas.

O que é verdade? Dentro de cada ser humano há uma pequena caixa preta. Quando um ser humano é exposto aos argumentos de propaganda ou de vendas, essa pessoa olha para dentro da caixa e diz, "Isso é verdade" ou "Isso é errado".

Isoladamente, o maior desperdício que você hoje pode cometer é tentar mudar a mente humana. Uma vez que a idéia esteja formada, é

quase impossível modificá-la.

O que é verdade? Verdade é a percepção que está dentro da mente do cliente prospectivo. Pode não ser a sua verdade, mas é a única com a qual você pode trabalhar. Você tem de aceitar essa verdade e depois tratar dela.

"SE VOCÊ É TÃO ESPERTO, POR QUE NÃO ESTÁ RICO?"

Ainda que você consiga convencer o cliente em perspectiva de que tem um produto melhor, ele em breve passa a ter segundos pensamentos. "Como é? Se o seu computador é melhor do que o da IBM, por que você não é o líder, como a IBM?"

Ainda que você consiga a adesão de algumas dessas "caixas pretas", seus proprietários em pouco tempo permitirão que a maioria dos não convencidos influencie seus julgamentos.

Se você é tão esperto, por que não está rico? Esta é uma pergunta dura de responder. Em uma guerra de marketing você não pode vencer apenas por estar certo.

Naturalmente, há a ilusão de que a longo prazo o produto vencerá. Mas a história, militar e de marketing, é escrita por vencedores, não por perdedores.

Poderiam *é* a palavra certa. Os ganhadores sempre têm o melhor produto e estão sempre em disponibilidade para dizê-lo.

A forma de guerra defensiva é em si mais forte do que a ofensiva.

Karl von Clausewitz

3. A SUPERIORIDADE DA DEFESA

O segundo princípio de Clausewitz é a superioridade da defesa.

Nenhum comandante militar procuraria combater se estivesse em desvantagens. A regra prática é que, para ter sucesso, uma força atacante deve ter uma superioridade de pelo menos 3 para 1 no ponto de ataque.

Não obstante, quantos generais de marketing estão excessivamente dispostos a começar uma guerra ofensiva com forças totalmente insuficientes? Assim como Cardigan em Balaclava e Lee em Gettysburg, muitos generais de marketing lançam ataques ofensivos com dólares de propaganda e marketing que são insuficientes por um fator de 2 para 1, 3 para 1 e até 10 para 1. Com os mesmos resultados previsíveis.

A MATEMÁTICA DE UM COMBATE DEFENSIVO

Em um campo aberto, um combate entre dois esquadrões é rapidamente decidido em favor da unidade maior.

Mas o que acontece quando um dos esquadrões está na defensiva? Como é que isso modifica a matemática da situação?

Digamos que um comandante Vermelho com uma força de 9 soldados se encontre com um comandante Azul com apenas 6 (uma superioridade de força de 50%). Mas desta feita, a força Azul está na defensiva, digamos, em uma trincheira ou buraco.

Para um soldado Azul, as chances ainda são as mesmas, isto é, em cada 1 de 3 tiros ele atingirá um dos atacantes Vermelhos.

Que mudanças há nas chances de que um soldado Vermelho será capaz de atingir um de força Azul, a qual tem agora a segurança de uma posição defensiva? Em vez de 1 em cada 3, digamos que as chances agora

são de 1 para cada 9 tiros.

(Isto corresponde à dificuldade de fazer vendas de "conquista" — isto é, tirar clientes de um concorrente estabelecido geralmente é muito mais difícil do que conquistar um cliente que não está comprometido com qualquer outra empresa.)

Depois da primeira saraivada, a força Vermelha ainda é mais numerosa que a Azul, porém por uma margem de apenas 7 para 5. Depois da segunda saraivada, a margem fica ainda mais reduzida, ou seja, de 5 para 4. Depois da terceira saraivada, as forças ficam iguais, 4 para 4.

A força Vermelha começou o ataque com uma superioridade de 50%, mas agora ambas são iguais. Neste ponto, presumivelmente, o comandante Vermelho desistiria do ataque, já que agora não tem mais superioridade numérica.

O FRUTO DA VITÓRIA

Através da história militar a defesa tem provado ser a forma mais forte de guerrear. Na guerra coreana, os Estados Unidos ganharam no Sul em defensiva e perderam no Norte em ofensiva.

A Inglaterra perdeu nas Colônias em ofensiva e ganhou em Waterloo na defensiva.

A ofensiva recebe elogios, mas a defensiva ganha as partidas de futebol como qualquer treinador se apressará em lhe dizer.

Para que lutar numa guerra ofensiva se a defesa é tão atrativa? O paradoxo é o fruto da vitória. Se você pode ganhar uma batalha de marketing e tornar-se uma marca líder em uma dada categoria, certamente desfrutará da vitória por longo tempo. Simplesmente porque você agora pode estar na defesa, a forma mais forte de guerrear.

Um levantamento de 25 marcas-líderes no ano de 1923 prova este ponto. Sessenta anos mais tarde, 20 destas marcas ainda estavam em primeiro lugar. Quatro em segundo e uma em quinto.

Em seis décadas, somente 5 dentre 25 marcas perderam sua posição de liderança. É difícil destronar um rei.

Ivory em sabão, Campbell em sopa, Coca-Cola em refrigerantes.

Estas representam fortes posições de marketing que podem ser tomadas somente com uma grande despesa, muita perícia e energia.

NÃO SEJA UM HERÓI

O maior engano que o pessoal de marketing comete é deixar de aquilatar a força de uma posição defensiva.

O *glamour* de uma guerra ofensiva e a sensação de vitória tornam o gerente de marketing médio ávido para apanhar a lança e avançar contra o concorrente entrincheirado mais próximo.

Em marketing, nada é tão patético como a carga da brigada ligeira. RCA e GE contra IBM em computadores. Exxon e Lanier contra IBM em automação de escritório. Western Union contra todos em correio eletrônico.

"Heroísmo" é uma moléstia comum numa grande quantidade de pessoas de marketing ansiosas em realizar ou morrer por suas empresas. Se você encara o assunto de guerra de marketing procurando maneiras de cobrir-se de glórias mercadológicas, então está lendo o livro errado.

"Agora quero que vocês se lembrem de que nenhum bastardo jamais ganhou uma guerra morrendo por seu país", disse George C. Scott em seu papel de Patton. "Ele a ganhou fazendo o outro pobre bastardo tolo morrer por seu país."

Não existem heróis na IBM. Não há medalhas de ouro concedidas postumamente. Os vencedores podem ser difíceis de se admirar, mas como lhe dirá a maioria dos perdedores, amor não é consolo suficiente por se ter perdido.

ATRITO FAVORECE A DEFESA

Uma das razões pelas quais a forma defensiva de guerrear é tão forte está na dificuldade de se lançar um ataque de surpresa.

"Teoricamente", diz Clausewitz, "a surpresa promete muita coisa. Na prática, ela esbarra na necessidade de se organizar rapidamente toda a tropa".

Na teoria, a batalha do Somme em 1916 ia ser um ataque de surpresa.

Mas depois de colocar um milhão de homens na posição e esperar durante uma semana que a artilharia fizesse o seu trabalho, os Aliados não tinham muita surpresa a oferecer.

Quanto maior a operação, menor a surpresa. Uma pequena empresa poderia surpreender uma grande com um produto novo. Mas é improvável que a Ford preguie peças na General Motors. O atrito da máquina inteira atrapalha.

Quando você considera as histórias de casos de líderes que foram apanhados de surpresa, geralmente descobre que eles estavam bem avisados. Os líderes são sobrepujados quando ignoram esses avisos ou menosprezam os esforços da concorrência.

Em *Mein Kampf*, um livro que vendeu cerca de 10 milhões de exemplares, Hitler disse à Inglaterra e à França exatamente o que tencionava fazer. E o fez uma década mais tarde.

UM ATAQUE TOMA TEMPO

Um atacante em uma campanha militar não somente tende a sacrificar a surpresa, como também perde tempo em levar as forças para a ação. Em decorrência dos problemas de logística, podem passar dias ou semanas até que a plena força de um ataque seja sentida por um defensor — tempo que pode ser enormemente útil para a defesa.

No dia D, somente 156.115 soldados foram colocados nas praias da Normandia, apesar de um esforço maciço. Por causa dos problemas de transporte e abastecimento, passaram-se diversos meses até que os Aliados acumulassem força para os milhões de soldados necessários ao sucesso.

Em um ataque de marketing, geralmente o transporte não constitui problema. Uma empresa pode entregar produtos a milhares de estabelecimentos dentro de dias.

O estrangulamento é a comunicação. Fazer chegar uma mensagem de marketing a milhões de clientes pode levar meses ou anos. Muitas vezes há abundância de tempo para que o defensor diminua a força da mensagem de vendas do atacante, reduzindo-a de uma forma ou de outra.

Mas para tirar proveito do tempo, o defensor tem de permanecer alerta quanto a ameaças potenciais vindas de qualquer direção.

Alguns estadistas e generais procuram evitar a batalha decisiva. A história destruiu essa ilusão.

Karl von Clausewitz

4. A NOVA ERA DA CONCORRÊNCIA

Nos jornais de hoje as palavras mais sedentas de sangue não são encontradas nas páginas internacionais. São encontradas nas de negócios.

"Vamos matá-los." "É matar ou morrer."

"É uma luta de vida ou morte."

Não, essas não são as palavras de um guerrilheiro esquerdista ou de um ditador da direita. São citações típicas de líderes empresariais discutindo as próximas campanhas de marketing.

A linguagem de marketing foi tomada de empréstimo aos militares. Nós **lançamos** uma **campanha** de marketing. Esperamos uma campanha de **romper as linhas**.

Promovemos as pessoas para **posições** mais elevadas. Em **divisões, companhias, unidades**. **Reportamos ganhos e perdas**. Algumas vezes **fornecemos uniformes**.

De tempos em tempos saímos a **campo** para inspecionar esses uniformes e passar em **revista** o progresso das **tropas**. Somos conhecidos por **condecorar os melhores**.

Até este momento, trata-se somente de linguagem tomada de empréstimo aos militares, não do pensamento estratégico que há por trás dela.

A guerra de marketing é uma tentativa de aplicar pensamento militar a problemas de marketing.

Marketing, como disciplina científica, tem menos de 100 anos de idade. Marketing está há muito tempo se desenvolvendo pela prática e dedicando pouco tempo à formulação de uma teoria. A teoria militar pode preencher essa.

A GUERRA DAS MANCHETES

Se você tem lido **Business Week**, **Forbes**, ou **Fortune**, provavelmente já recebeu a sua dose de linguagem militar. A **guerra da cerveja**, a **guerra da cola** e a **guerra do hamburger** são exemplos recentes de militarismo jornalístico.

Mas sob as manchetes os redatores ignoram totalmente os mais elementares princípios militares.

"Nova investida da Xerox nos escritórios", disse uma recente manchete no **The New York Times**. "Procura liderar em automação", disse o sub-título.

Se a Dinamarca invadissem a Alemanha, um país que é 12 vezes maior, a empresa expressaria choque e incredulidade.

Liderar em automação? Xerox, uma empresa com menos de \$ 2 bilhões em vendas anuais de produtos de automação de escritório investindo contra a IBM, uma empresa com mais de \$ 40 bilhões?

Há muito mais exemplos de fumaça semântica sem o fogo estratégico.

"A National Semiconductor está cruzando o Rubicão", disse o Presidente Charles E. Sporck no título de uma propaganda que anunciava a linha de micro e minicomputadores da empresa.

Quando Júlio César atravessou o verdadeiro Rubicão em 49 a.C., ele o fez com uma legião completa de homens (tendo mais duas de reserva). Era tão impressionante o poder de César que seu oponente, Pompeu, prontamente decidiu evacuar a Itália.

Onde estão as legiões de Sporck? Será que a IBM desistirá tão rapidamente? Você não precisa ser um gênio militar para saber que esta semi-invasão não terá muito sucesso.

PREDIÇÕES OU PROPAGANDA?

Quando a Coca-Cola anunciou sua nova fórmula mais doce, também predisse confiantemente o alvo de 1% de ganho na participação de mercado em cada um dos 3 anos seguintes. Foi uma predição ou

apenas propaganda? Se foi propaganda, errou o alvo. Nenhum comandante militar que esteja com a cabeça no lugar dá um horário para a vitória.

"Eu voltarei", disse Douglas MacArthur quando deixou as Filipinas em março de 1942. Se ele tivesse acrescentado, "no fim do ano", sua reputação teria sido seriamente abalada na ocasião em que lá desembarcou em 1944. Promessas não cumpridas podem erodir o moral. As promessas de marketing devem ser tão vagas quanto as políticas. Do contrário, elas corroerão a efetividade de suas forças.

Quando Hitler prometeu tomar Stalingrado e fracassou, perdeu mais do que sua reputação militar. Perdeu também sua imagem de "mestre de propaganda".

A REALIDADE DO CONFLITO DE MARKETING

Retórica à parte, é claro que a ação de marketing está entrando em uma nova era, uma era que fará com que as décadas de 60 e 70 se pareçam com um piquenique escolar de domingo. A concorrência está ficando brutal. O nome do jogo passou a ser "tomar o negócio de alguém".

À medida que as empresas experimentam diferentes maneiras de aumentar as vendas, elas estão passando cada vez mais para as estratégias de guerra em geral.

Mas a agressividade por si só não é a marca de uma boa estratégia militar. Especialmente a agressividade representada pela escola de administração "mais". Mais produtos, mais vendedores, mais propaganda, mais trabalho árduo.

Especialmente mais trabalho árduo. De certo modo nos sentimos melhor no que tange a sucesso se tivermos de trabalhar mais arduamente para consegui-lo. Por isso, programamos mais reuniões, mais relatórios, mais memorandos, mais exames da administração.

E, no entanto, a história militar ensina o inverso. Um compromisso decidido de vencer uma batalha somente com esforço, geralmente se dissolve em derrota. Das trincheiras da Primeira Guerra Mundial para as ruas de Stalingrado na Segunda, o comandante militar que permite que seus exércitos fiquem atolados em uma luta corpo-a-corpo, usualmente é

derrotado.

A obstinada determinação da Xerox de tornar-se bem-sucedida no mercado de automação de escritórios não é um sinal de sucesso. É uma prova de futilidade.

Muito mais eficazes são golpes rápidos como o relâmpago, que dependem mais de oportunidade do que de músculo. (O que os alemães chamam de **blitzkrieg**.) Não que o músculo, ou o princípio da força, não seja importante. Longe disso. Mas a menos que um ataque seja propriamente planejado, você joga fora sua vantagem se deixar a batalha degenerar em uma guerra de desgaste.

Todas as vezes que você ouvir seu comandante dizer "Temos de redobrar nossos esforços", ficará sabendo que está ouvindo a fala de um perdedor. As luzes não precisam ficar acesas até tarde como Armonk. A **IBM** vence por pensar de maneira mais esperta, não por mais tempo.

Nossos adversários sabem que podemos tirar conclusões quanto a seus planos, e agir de forma correspondente.

Karl von Clausewitz

5. A NATUREZA DO CAMPO DE BATALHA

Em uma batalha militar o terreno é tão importante que invariavelmente ela é denominada por sua localização geográfica.

A Planície de Maratona, o Rio Metaurus, a vila de Waterloo, uma cidade chamada Gettysburg, uma colina chamada Bunker, um monte chamado Cassino.

Em uma batalha de marketing, o terreno também é importante. Mas a pergunta é "Onde". Onde está o terreno? Onde estão sendo travadas as batalhas de marketing?

UM LUGAR MESQUINHO E FEIO

Neste livro você lerá a respeito do valor de manter o "terreno elevado" de marketing e a necessidade de evitar um concorrente "bem entrincheirado". Onde é o terreno elevado? Onde estão as trincheiras?

Se você quer sair e batalhar com os seus competidores, vale a pena saber para onde ir.

As batalhas de marketing não são combatidas no escritório do cliente ou nos supermercados ou nas "drugstores" da América. Esses são apenas pontos de distribuição para a mercadoria cuja escolha de marca é decidida em outro lugar.

As batalhas de marketing não são travadas em lugares como Dallas, Detroit ou Denver. Pelo menos não no sentido físico de uma cidade ou região.

As batalhas de marketing são combatidas em um lugar mesquinho e feio. Um lugar que é escuro e úmido, com muito território inexplorado e muitas ciladas para o incauto.

As batalhas de marketing são combatidas dentro da mente. Dentro de sua própria mente e da de seus clientes em perspectiva, todos os dias da semana.

A mente é um terreno de batalha. Terreno cheio de truques e difícil de entender.

O campo de batalha inteiro tem apenas 15 centímetros de largura. É onde tem lugar a guerra de marketing. Você tenta manobrar melhor ou combater melhor que os seus concorrentes em uma montanha mental, mais ou menos do tamanho de um melão.

Uma guerra de marketing é totalmente intelectual, com um campo de batalha que pessoa alguma jamais viu. Só pode ser imaginada na mente, o que faz dessa guerra uma das disciplinas mais difíceis de aprender.

MAPEAMENTO DA MENTE

Um bom general estuda cuidadosamente o terreno antes da batalha. Cada colina, cada montanha, cada rio é analisado por suas possibilidades defensivas ou ofensivas.

Um bom general também estuda a posição do inimigo. Espera-se que a localização exata e o poder de cada unidade sejam plotados em um mapa e estudados antes que a luta comece. A melhor surpresa não é surpresa. O que o comandante espera evitar a todo o custo é um ataque de surpresa de uma direção inesperada.

Em uma guerra de marketing o reconhecimento é extraordinariamente difícil. Como você enxerga dentro da mente humana para descobrir como é o terreno e que pontos fortes o inimigo detém?

Um modo de reconhecer a mente humana é usar a pesquisa de marketing. Mas não da maneira tradicional de se perguntar aos clientes o que querem comprar. Essa é a abordagem de ontem.

O que você precisa descobrir é que posições já pertencem a seus concorrentes. Quem está com o terreno elevado?

Feito corretamente, você pode contornar a mente do cliente prospectivo médio a fim de produzir um mapa que seja tão útil a um general de marketing como os mapas Michelin que Patton carregou

através da Europa.

Mapear o campo de batalha mental pode lhe dar uma enorme vantagem. A maioria de seus concorrentes nem ao menos saberá onde está sendo travada a batalha. Eles estarão preocupados com o seu próprio campo: seus próprios produtos, sua própria força de vendas, seus próprios planos.

MONTANHAS NA MENTE

Qualquer tentativa para descrever uma mente humana em termos físicos forçosamente tem de ser simbólica. Não obstante, há certos símbolos usados tanto nas operações militares como de marketing, que parecem ser especialmente apropriados.

Em uma guerra militar, colinas ou montanhas geralmente são consideradas posições fortes, especialmente úteis para defesa. Em uma guerra mercadológica, o pessoal de administração muitas vezes se refere às posições fortes como "terreno elevado". Assim, parece apropriado usar a montanha como um conceito-chave em guerra de marketing.

Mas em guerra, uma montanha pode estar ocupada ou desocupada. A montanha de toalhas de papel, por exemplo, está ocupada pela marca Kleenex. A montanha de "ketchup" é de posse da Heinz. A montanha de computador é da IBM.

Algumas montanhas estão sendo fortemente disputadas. A montanha de cola está parcialmente ocupada pela Coca-Cola, mas sob ataque pesado da Pepsi-Cola.

Quando um cliente usa um nome de marca em lugar de um genérico, você sabe que a montanha em sua mente está fortemente detida. Quando alguém aponta uma caixa de lenços de papel Scott e diz, "Dê-me um Kleenex", você sabe quem possui a montanha desse tipo de papel na mente dessa pessoa.

SEGMENTAÇÃO É TIRAR PEDAÇOS DO TERRENO

Quem possui a montanha de automóvel nos Estados Unidos? Há

muitos anos atrás era a Ford. Mas esta foi feita aos pedaços pela estratégia de segmentação da General Motors.

Assim, hoje o Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile e Buick possuem, cada um deles, diferentes segmentos da montanha automotiva, talvez com o Cadillac na posição mais forte, como o possuidor do segmento de luxo e alto preço. (Hoje as pessoas usarão o nome Cadillac como sinônimo de produto de alta qualidade. "É o Cadillac dos aparelhos de televisão.") Em consequência de suas cinco fortes posições independentes, a General Motors possui a participação dominante no mercado automotivo americano.

Montanhas monolíticas estão sendo objeto de combate e cortadas em segmentos, cada qual possuído por um diferente senhor de guerra. Esta tendência de longo prazo tem a probabilidade de continuar século XXI adentro.

O possuidor original tem uma escolha: estender-se ou contrair-se. Frente a um inimigo que procura segmentar o mercado, uma empresa pode estender suas forças, tentando controlar o território inteiro, ou encolhê-las para proteger sua base.

Habitualmente os instintos do possuidor estão errados. A ganância encoraja um líder de marca a estender suas forças a fim de tentar controlar todos os segmentos. Com muita frequência tudo fica perdido em um esforço para proteger uma pequena parte da montanha. Conforme disse Frederico, o Grande, "Aquele que pretende defender todos os lugares, não defende nada".

Existe alguma defesa contra um concorrente que tenta segmentar sua montanha? Felizmente para as grandes empresas deste mundo, existe. É o que trataremos no capítulo de guerra defensiva.

A primeira, a mais importante, a atitude de maior alcance em julgamento que um estadista e comandante tem que tomar é estabelecer a espécie de guerra em que está se lançando; não a confundindo, nem tentando transformá-la em algo alheio à sua natureza.

Karl von Clausewitz

6. O QUADRADO ESTRATÉGICO

Não existe uma maneira única de combater uma guerra estratégica. Ao invés, existem quatro. E saber que tipo de guerra combater é a primeira e mais importante decisão que você pode tomar.

Qual o tipo de combate, depende de sua posição no quadrado estratégico que é fácil de construir para qualquer indústria.

Como exemplo, citemos a indústria de automóveis dos Estados Unidos. É uma indústria sólida e bem estabelecida. Na verdade, a última pessoa a começar uma empresa automobilística naquele país e fazê-la sobreviver foi Walter P. Chrysler, em 1925.

Desse modo, hoje temos os quatro grandes. General Motors, Ford, Chrysler e American Motors. Mas se Clausewitz hoje estivesse vivo e desembarcasse no Aeroporto Metro em Detroit, ele observaria a situação e imediatamente endireitaria tudo.

Não são quatro grandes. Em termos de participação de mercado, na realidade é o grande. A General Motors detém 59% do mercado.

Todas as demais empresas somadas não equivalem à General Motors. Em participação de mercado, a Ford tem 26% do mercado americano, a Chrysler tem 13% e a American Motors 2%. Total para os três pequenos: 41%.

Naturalmente, esta análise omite as importações que representam 34% adicionais (equivalentes a 25% do mercado de automóveis nos Estados Unidos). As importações são importantes como estas cifras indicam, mas o nosso propósito não é analisar a indústria em todos os seus detalhes. Nossa finalidade é ilustrar os quatro tipos de guerra de marketing, usando os tradicionais quatro de Detroit como exemplos.

Existem diferenças significantes, em poderio, entre American Motors, Chrysler, Ford e General Motors. Cada empresa tem metade do tamanho da seguinte empresa maior no campo. Não há paridade nesta confederação. É como se uma escola elementar, uma do curso secundário, uma faculdade e uma equipe de futebol profissional estivessem reunidas em uma confederação de quatro equipes. Há qualquer dúvida sobre quem ganharia?

O jogo é mais do que apenas vencer. Naturalmente, a General Motors terá mais pontos no marcador. Para as outras equipes, ganhar tem outras definições.

Para a Ford, aumentar sua participação de mercado representaria uma vitória substancial.

Para a Chrysler, sobreviver com lucros seria uma grande vitória. Para a American Motors, a vitória significa manter-se viva.

Em uma dada situação de marketing, cada empresa tem recursos diferentes, pontos fortes diferentes e metas diferentes. Será de surpreender que cada uma deva ter uma estratégia de marketing diferente?

Que tipo de guerra a General Motors, a Ford, a Chrysler e a American Motors devem combater? Examinemos a posição de cada companhia.

QUE TIPO DE GUERRA DEVE SER A DA GENERAL MOTORS

Primeiro, quais são os concorrentes da General Motors? Há o Departamento da Justiça, a Comissão Federal de Comércio, a Comissão de Valores e Câmbio e o Congresso dos Estados Unidos (ambas as câmaras).

A General Motors não pode vencer vencendo. Se ela eliminasse uma ou mais de suas concorrentes automotivas, os tribunais ou o Congresso a quebrariam. Basta verificar o que aconteceu com aquela outra grande vencedora, a American Telephone and Telegraph Company. Ela não foi páreo para o Juiz Greene e o Departamento de Justiça.

A General Motors somente pode vencer, não perdendo. Ela deve fazer uma guerra defensiva.

Mas a guerra defensiva não deve ser interpretada como um

sinônimo de operação passiva. "A defesa em si", diz Clausewitz, "é um exercício negativo, já que se concentra em resistir às intenções do inimigo, em vez de estarmos ocupados com as nossas próprias".

Em lugar disso, uma boa guerra defensiva é de natureza ofensiva, com o objetivo claro de proteger a participação dominante de mercado de uma companhia.

O QUE A FORD DEVE FAZER

A Ford é um forte número 2. Tem os recursos para lançar ataques ofensivos. Mas a quem deve atacar?

Como Willie Sutton costumava dizer, "Eu roubo bancos porque lá é que está o dinheiro". A Ford deve atacar a General Motors porque lá é que está o mercado.

É fácil ver matematicamente por que a Ford deve atacar a General Motors. Se ela pudesse tomar 10% dos negócios da General Motors, aumentaria sua própria participação de mercado em 25%. Se a Ford tirasse 10% da American Motors, o efeito sobre o seu volume seria difícil de medir.

A tentação é aprisionar os fracos e não os fortes - sob a teoria das "presas fáceis". Ainda assim, o oposto está mais perto da verdade. Quanto menor a empresa, mais difícil é combater para proteger a pequena participação que ela realmente possui, com táticas tais como cortes de preço, descontos, garantias extensas. Jamais procure lutar com um animal ferido.

A melhor estratégia da Ford é a guerra ofensiva. Deve lançar ataques ofensivos contra os pontos fracos na linha da General Motors. Como encontrar e explorar esses pontos fracos já é assunto de um outro capítulo.

O QUE A CHRYSLER DEVE FAZER

Velho provérbio africano: "Quando os elefantes lutam, são as formigas que apanham". A Chrysler deve evitar a batalha entre a General

Motors e a Ford e lançar ataques de flanco.

Foi exatamente o que Lee Iacocca fez. Alguns de seus clássicos ataques de flanco contra toda a indústria automotiva dos Estados Unidos incluem o "primeiro" conversível; o primeiro minifurgão, o primeiro carro de seis passageiros com tração dianteira.

O que Mr. Iacocca realizou é muito mais brilhante quando você compreende de onde ele estava vindo. Depois de 8 anos na cúpula da Ford, fez uma passagem repentina para a Chrysler, ajudado por um suave empurrão de Henry Ford II. O que todos imaginavam era o enxerto da estratégia da Ford na organização Chrysler. Mas, não. Iacocca merece o crédito por desenvolver uma estratégia diferente, muito mais apropriada à situação encontrada na Chrysler.

Quantos gerais de marketing teriam sido capazes de fazer o mesmo? A maioria de nós teria tentado o jogo de marketing do mesmo modo que tínhamos tido sucesso no passado.

Um bom retrospecto aponta apenas para uma estratégia da Ford que Iacocca teria usado como um padrão para a Chrysler. Foi o bom ataque de flanco representado pelo Mustang, o primeiro carro "pessoal" para dois passageiros. Iacocca desenvolveu pessoalmente o projeio, depois de vender a idéia a um relutante Henry Ford.

O QUE A AMERICAN MOTORS DEVE FAZER

O que é que você pode dizer à pobre American Motors, exceto encaminhar-se para as colinas, vestir seu uniforme preto e tornar-se uma guerrilheira?

A American Motors é muito pequena para lançar ataques ofensivos contra a General Motors. Ainda que inicialmente tivesse sucesso, a American Motors não tem distribuidores suficientes, capacidade manufatureira suficiente, músculo mercadológico suficiente para sustentar um ataque de marketing.

A American Motors é muito pequena para lançar um ataque de flanco contra a indústria. Não pequena demais para começar um ataque de flanco como o provou com o Nash Rambler. Mas muito pequena para dominar o segmento depois de ter primeiramente lançado o conceito.

A única categoria que tem representado vitórias permanentes para a American Motors é a do Jeep. Esta é uma tática clássica de guerrilha. Encontrar um segmento suficientemente grande para ser rentável para a guerrilha, mas muito pequeno para ser tentador para o líder.

A MONTANHA NA MENTE

Vamos examinar o campo de batalha na mente. A montanha, naturalmente, é o terreno alto detido pelo líder.

Se você vai em direção à montanha, está fazendo uma guerra de marketing ofensiva. Talvez possa encontrar um vale ou uma fresta por onde suas tropas possam penetrar. Mas a batalha é dura e muitas vezes cara, porque usualmente o líder tem os recursos para efetuar fortes contra-ataques.

Se você descer a montanha para cessar os ataques competitivos, então estará fazendo uma guerra defensiva de marketing. De acordo com a regra, a melhor defesa é uma boa ofensiva.

Se você contornar a montanha, então estará fazendo uma guerra de marketing de flanqueamento. Usualmente este é o tipo mais efetivo e menos caro para a conduta de uma operação de marketing. Mas as oportunidades para bons movimentos de flanqueamento estão se tornando raras em muitas categorias de produto.

Se você passar sob a montanha, estará em uma guerrilha de marketing. Isso significa obter um território seguro para defender. Ou muito pequeno para preocupar o líder.

O estadista que, vendo a guerra inevitável, hesita em dar o primeiro golpe, comete crime contra a sua própria pátria.

Karl von Clausewitz

7. PRINCÍPIOS DE GUERRA DEFENSIVA

Existem três princípios básicos de guerra defensiva de marketing. Todos são fáceis de aprender, mas difíceis de pôr em prática. Mas se você deseja praticar um bom jogo de defesa, vale a pena que estude cada princípio detalhadamente.

PRINCÍPIO DEFENSIVO Nº 1

Somente o líder de mercado deve considerar a defesa.

Isto poderia parecer muito simples, mas não é.

Jamais encontramos uma empresa que não se considerasse líder. Porém, a maioria baseia sua liderança em definições mais criativas do que nas realidades do mercado. Sua empresa pode ser a líder "a leste do Mississipi em uma segunda-feira pela manhã", mas o cliente não dá a isso a menor importância.

As empresas não criam líderes - os clientes os criam. É quem o cliente percebe como um líder que define a verdadeira liderança de um setor.

Além do mais, estamos falando a respeito **do** líder, não de um líder. Existem muitos líderes na indústria de computadores, mas somente uma, a IBM, é a verdadeira líder na mente dos clientes firmes e prospectivos de computadores.

Depois há os pretendentes ao trono. Alguns empresários na realidade pensam que podem, pela "vontade", chegar à cúpula. Acreditam no poder do pensamento positivo. Primeiro, você precisa convencer-se de que é o líder antes que possa convencer aos outros.

Torpedeie o pensamento. A pretensão não tem lugar no

desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Empenhar-se em hipérboles em benefício da força de vendas é uma coisa. Iludir-se para cometer um erro estratégico é outra. Um bom general de marketing deve ter um quadro claro da situação real para que possa liderar a partir da verdade. Engane o inimigo, não a si mesmo.

PRINCÍPIO DEFENSIVO Nº 2

A melhor estratégia defensiva é a coragem para atacar-se a si próprio.

Em decorrência de sua posição de liderança, o defensor tem um ponto forte na mente do cliente em perspectiva. A melhor maneira de melhorar a sua posição é atacá-la constantemente. Em outras palavras, você fortalece a sua posição introduzindo novos produtos ou serviços que tornem obsoletos os já existentes.

A **IBM** é mestra no jogo. Com muita frequência ela lança uma nova linha de computadores "mainframe" com vantagens significativas em preço e desempenho sobre os produtos existentes.

A concorrência se esforça continuamente para alcançá-la. Um alvo móvel é mais difícil de se atingir do que um estacionário.

A Gillette é um outro exemplo. Ela dominava o mercado do barbear com um produto denominado Lâmina Azul e subseqüentemente Superlâmina Azul.

A empresa ficou atônita quando a rival Wilkinson Blade bateu-a no mercado, no início da década de 60 com uma lâmina de aço inoxidável. Depois, em 1970, a Wilkinson Sword prosseguiu com a lâmina cativa, uma lâmina de metal fundida em plástico "no ângulo ótimo para barbear". Nesse ponto a Gillette definiu sua ação e começou a desempenhar um jogo brilhante de guerra defensiva.

Rapidamente a Gillette contra-atacou com a **Trac II**, a primeira lâmina dupla. O sucesso da **Trac II** estabeleceu o padrão para a estratégia futura da Gillette. "Duas lâminas são melhores do que uma", dizia a propaganda da Gillette. "Melhores do que uma Super-lâmina Azul", diziam os clientes da empresa que prontamente passaram a comprar o novo produto em vez ao antigo. (É melhor você mesmo roubar seus

próprios mercados do que permitir que outros o façam.)

Seis anos mais tarde a empresa introduziu a Atra, a primeira lâmina dupla ajustável. Novamente, por decorrência, o novo produto era melhor do que a Trac II, a lâmina dupla não ajustável.

A Gillette também não hesitou em introduzir Good News, uma lâmina de barbear descartável (com duas lâminas, nada menos). Este foi um ataque evidente contra a Bic, que estava se preparando para lançar sua própria lâmina descartável.

Good News não foi boa notícia para os acionistas da Gillette. A descartável custava mais para fazer e era vendida por menos do que as lâminas recarregáveis da Gillette. Assim, qualquer pessoa comprando uma lâmina Good News ao invés de uma Atra ou Trac II estava custando dinheiro à Gillette.

Mas Good News foi uma boa estratégia de marketing. Ela impediu que a Bic disparasse com o segmento de lâminas descartáveis do mercado. Além disso, a Bic pagou caro por sua participação modesta. Fontes empresariais dizem que a Bic perdeu \$ 25 milhões em seus três primeiros anos no negócio de lâminas descartáveis.

A Gillette continua em sua estratégia inexorável de atacar-se a si própria. Recentemente introduziu a Pivot, a primeira lâmina ajustável descartável. Desta vez o alvo é seu próprio produto Good News.

A Gillette vem aumentando gradualmente sua participação no mercado de barbear. Hoje detém mais de 65% dos negócios.

Atacar-se a si mesmo pode sacrificar os lucros de curto prazo, mas isso tem um benefício fundamental. Protege a participação de mercado, a arma final em qualquer batalha de marketing.

O inverso também é verdadeiro. Qualquer empresa que hesite em atacar-se, geralmente perde a participação de mercado e, por fim, a própria liderança.

PRINCÍPIO DEFENSIVO Nº 3

Os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados.

A maioria das empresas tem somente uma chance de vencer, mas as líderes têm duas. Se uma líder perde uma oportunidade de atacar-se, ela muitas vezes pode recuperar-se copiando o movimento competitivo. Mas a líder precisa movimentar-se com rapidez antes que a atacante se firme.

Muitos líderes se recusam a bloquear porque seus egos atrapalham. Pior ainda, eles golpeiam o desenvolvimento do concorrente, até que seja muito tarde para salvar a situação.

O bloqueio funciona bem para um líder por causa da natureza do campo de batalha. Lembre-se, a guerra ocorre dentro da mente de um cliente prospectivo. Leva tempo para que um atacante cause uma impressão na mente. Usualmente, há tempo bastante para que o líder se acoberte.

A indústria de automóveis dos Estados Unidos ilustra bem este princípio. Diz John DeLorean no livro **On a Clear Day You Can See General Motors**: "Apesar de a Ford ser superior à General Motors em inovação de produto, na época em que eu estava com a GM, e a Chrysler a ultrapassou em inovação técnica, nenhuma das firmas fez progressos substanciais na metade do mercado que pertencia à GM".

"A GM não tinha produzido qualquer grande inovação significativa desde a transmissão automática (1939) e do estilo de carroçaria com capota de aço (1949)", continua DeLorean. "A Ford foi praticamente a pioneira em quase todos os novos mercados, enquanto a Chrysler produzia inovações técnicas significantes, tais como direção hidramática, freios hidramáticos, janelas elétricas e o alternador."

Mas quem recebe o crédito por excelência em engenharia? A General Motors, é claro.

É a parte irreverente da falácia de que "a verdade surgirá". O cliente potencial também supõe que a verdade transparecerá.

Por conseguinte, o cliente em potencial sempre pressupõe que a líder de mercado tem a verdade ao seu lado, e isto é o produto do produto.

Há também a pressão psicológica que beneficia o líder. Em uma famosa experiência efetuada por Solomon Asch da Universidade da Pennsylvania, muitas pessoas estavam dispostas a ir contra a evidência de

seus próprios sentidos a fim de seguir com a maioria.

Quando solicitados a igualar a extensão de um conjunto de linhas e confrontar-se com um grupo que havia sido cuidadosamente instruído para dar unanimemente respostas erradas, 37% das pessoas se submeteram à opinião do grupo e também deram respostas erradas.

O poder da maioria foi indicado pela reação típica na experiência de Asch: "A mim me parece que estou certo, mas minha razão me diz que estou errado porque duvido que tanta gente pudesse estar errada e somente eu certo".

O fato é que muitas pessoas dão mais atenção à opinião dos outros do que à sua própria. Se todos no cinema estão rindo, você supõe que a fita é engraçada. Se ninguém estiver rindo, você supõe que o filme não é engraçado. (É por isso que se colocam as trilhas de risos nas situações de comédia de TV.)

Deveria um líder cobrir todas as apostas ou apenas aquelas que têm mais probabilidade de sucesso? Obviamente, de nada adianta cobrir idéias claramente tolas, mas quem faz o julgamento? Quando chegou o primeiro Volkswagen tipo besourinho, ele parecia bastante estranho. "As três coisas mais supervalorizadas nos EUA", diz uma piada típica de Detroit, "são a cozinha do Sul, fazer amor em casa, e carros estrangeiros".

Muitas empresas viveram para lamentar expressões depreciativas como esta. Por isso, hoje o lema tem mais probabilidade de ser: "Vamos acompanhar a situação e ver o que acontece".

Todavia, essa pode ser uma tática perigosa para um líder. Muitíssimas vezes o que acontece, acontece rápido demais. De repente é muito tarde para entrar no novo jogo de bola.

Atualmente, as descartáveis representam cerca de 40% do mercado de lâminas de barbear. Se a Gillette tivesse esperado e deixado a Bic dominar este segmento de mercado, sua posição seria hoje muito mais fraca.

É mais seguro cobrir demais do que de menos. A lâmina de aço inoxidável lançada pela Wilkinson Sword nunca chegou a lugar algum, mas assim a Gillette se cobriu. O pequeno custo valeu a pena. Chame isso de seguro, se o desejar.

A BATALHA PELA MONTANHA DA ENXAQUECA

Este é o nosso nome para um dos movimentos clássicos de bloqueio de todos os tempos. Não apenas ele esmagou totalmente um movimento competitivo, como também a ação de cobertura projetou a marca para a posição do produto mais vendável de "drugstore" nos EUA.

O que aconteceu na Montanha da Enxaqueca documenta a importância crítica da oportunidade. Se você deseja cobrir-se, tem de fazê-lo imediatamente. Se você esperar, talvez seja muito tarde.

A marca é Tylenol, um produto de acetaminofenol, comercializado pela Johnson & Johnson McNeil Laboratories. Com um preço 50% acima da aspirina e promovido principalmente para médicos e outros especialistas de assistência à saúde, o Tylenol se encaminhava para cima nos gráficos de vendas.

O pessoal na Bristol-Myers pensou ter detectado uma ótima oportunidade. Assim, em junho de 1975 essa empresa introduziu o Datril, com o "mesmo analgésico, a mesma segurança que o Tylenol".

A diferença está no preço, dizem os anúncios do Datril, que mencionaram \$ 2.85 como o preço de 100 comprimidos de Tylenol e \$ 1.85 para o Datril.

Um dos enganos da Bristol-Myers foi a idéia de testar o mercado em seus tradicionais mercados-testes: Albany e Peoria. Advinhe quem estava vigiando o teste com olhos de águia?

JOHNSON & JOHNSON FAZ BAIXAR A PROSPERIDADE

Duas semanas antes da campanha de propaganda do Datril, a Johnson & Johnson notificou a Bristol-Myers de que estava cortando o preço do Tylenol para igualar-se ao do Datril. Além disso, a Johnson & Johnson emitiu cartas de crédito a fim de reduzir os preços nos estoques existentes nas farmácias.

A teimosa Bristol-Myers lançou o seu ataque de qualquer maneira. Até mesmo adiantou a data dos comerciais de televisão de modo que eles foram exibidos no dia seguinte à notificação da redução no preço do Tylenol, aparentemente pensando que levaria dias para que a mudança de

preço alcançasse os 165.000 estabelecimentos varejistas dos EUA.

Aí, virou um inferno. A Johnson & Johnson queixou-se às redes de televisão, às revistas, à Associação Farmacêutica e ao Conselho de Melhores Empresas.

As redes de televisão pediram mudanças nos textos. Na primeira revisão, o preço "um dólar mais barato" foi mudado para "Datril pode custar menos, muito menos". Um outro protesto da Johnson & Johnson fez tirar fora o "muito menos". Finalmente, tanto a CBS como a NBC se recusaram a anunciar o Datril, uma pílula amarga para a Bristol-Myers engolir.

A resposta da Johnson & Johnson funcionou perfeitamente. O Datril nunca conseguiu mais do que 1% de participação de mercado.

O Tylenol, por outro lado, decolou como um foguete. A oportunidade criada pela resposta do Tylenol levou a marca para o topo.

Parcialmente por causa do preço mais baixo e parcialmente por causa da publicidade. O Tylenol se achou no topo do mercado de analgésicos, alcançando um pico de 37%. Em determinado momento o Tylenol foi mais vendido do que Anacin Bufferin e Bayer combinados.

Depois, a tragédia desferiu o seu golpe em Chicago. Sete pessoas morreram depois de terem tomado Tylenol misturado com cianeto, obra de um desequilibrado mental. Mas o Tylenol voltou para reconquistar a maior parte da Montanha da Enxaqueca, sendo uma razão o fato de que não existe um forte nº 2 para o Tylenol. Não há alternativa para os usuários de Tylenol.

Se o Datril tivesse sido menos ganancioso, se tivesse lançado uma ação de guerrilha em vez de um ataque direto... mas esta é uma outra história, que fica melhor no capítulo de guerrilha.

ESTEJA PREPARADO PARA REVIDAR

O que faz a maioria das empresas quando uma de suas marcas principais é atingida por um ataque de preço?

A resposta clássica é "esperar para ver". Esperar para ver se isso afeta nossas vendas. Esperar para ver se um concorrente pode pendurar-

se financeiramente nesse diferencial por longo período. Esperar para ver se nossos clientes voltam depois da alternativa de preço baixo.

O que a sua empresa faria se um grande concorrente fizesse, de repente, um corte substancial em seus preços? Esteja preparada. A líder deve estar emocionalmente pronta para revidar.

O que você faria? Tem certeza?

Conforme foi provado pela Montanha da Enxaqueca, teria havido abundância de negócios para o Tylenol de alto preço da Johnson & Johnson e o Datril mais barato da Bristol-Myers. Mas não teria sido uma boa estratégia para a participação de mercado da Johnson & Johnson.

Uma filosofia de "viver e deixar viver" não tem lugar em uma guerra. Empresas como a Johnson & Johnson e a Procter & Gamble não aprisionam...

MANTER ALGUMA COISA DE RESERVA

Um outro dado que funciona bem para os líderes é ter "alguma coisa de reserva".

Mesmo que um atacante deva empregar todas as suas forças, nem sempre é desejável que o líder despenda todo o dinheiro disponível em operações de marketing. Muito melhor despender somente o necessário para "manter a concorrência na linha".

Conserve o resto como uma reserva. Se a concorrência atacar com uma oferta incomumente atrativa, você terá com o que defender a sua posição.

A Anheuser-Busch usou efetivamente esta estratégia com a sua cerveja Budweiser. A empresa se mantém com a guarda baixa em certos mercados, até que as vendas da Budweiser comecem a oscilar.

Então a empresa entra com um programa de propaganda maciça para fazer a Bud se movimentar novamente. Chamada de "pulsar", esta estratégia não apenas conserva dólares como também proporciona uma reserva para usar se e quando a concorrência lançar um ataque geral.

"O número de reservas frescas", diz Clausewitz, "sempre é o ponto principal considerado por ambos os comandantes".

E OS FEDERAIS?

Uma das restrições que causam contenção nas empresas é o temor de represálias legais.

E o temor é real, especialmente para quem é líder no mercado. Como testemunho, a divisão da AT&T. A ação legal antitruste contra a IBM, que durou dez anos.

Um certo montante de despesas com assuntos legais deve ser considerado pelos defensores como parte de seu custo normal de negociar. Ralph Nader conta a história de um executivo de empresa aérea, que foi indagado como iam os lucros de sua empresa. "Não mal", respondeu o executivo, "sete vezes os custos de ações legais".

Assim, as estratégias defensivas aqui sugeridas deveriam reduzir sua exposição à ação legal. A estratégia da Gillette de atacar-se a si mesma, provavelmente é mais segura sob o ponto de vista da lei do que atacar a concorrência.

Além disso, exercer verticalmente o poder para defender um mercado também é mais seguro do que movimentar-se horizontalmente para estender seu poder para dentro de um outro mercado. (Muitas empresas entraram em zona de perigo com vendas casadas, descontos conjuntos, e outras táticas que colocam em risco sua posição em mercado, para tentar a sorte em outro.)

"A mera detenção de poder de monopólio", disse o Juiz Irvin Kaufman no caso Berkey-Kodak, não era necessariamente ilegal. Mas é ilegal que um monopólio use seu poder em uma área, para obter vantagem competitiva em um outro mercado, "ainda que não tenha havido tentativa para monopolizar o segundo mercado", disse o juiz.

PAZ DE MARKETING

A meta de toda a guerra defensiva, naturalmente, é a paz de marketing. Com a concorrência reduzida a ataques esporádicos de guerrilha.

A paz de marketing é o que a Kodak conseguiu em filme fotográfico,

a Campbell's em sopa, e a IBM em computadores de "mainframe". Cada uma dessas empresas tem uma parte predominante de seu mercado. Tão predominante que não há empresas em segundo lugar na mente do cliente em perspectiva.

Mas os líderes devem ser cautelosos. Muitas vezes as guerras ocorrem aos pares, com a segunda guerra sendo iniciada pelo perdedor da primeira. A Segunda Guerra Mundial foi iniciada pela Alemanha, a perdedora da Primeira. A Guerra de 1812 foi iniciada pela Inglaterra, a perdedora da Guerra Revolucionária Americana.

Supondo-se que a paz foi permanentemente rompida, os líderes podem mudar sua estratégia. Podem mudar as marchas para um genérico em vez de uma estratégia de marca. É por isso que a Campbell Soup Company promove sopa em lugar de Campbell's.

"Sopa é bom alimento", dizem os anúncios — presumivelmente, sopa para todos.

E a Kodak vende filme fotográfico, não apenas filme Kodak. "Porque o tempo passa", dizem os comerciais de televisão.

Quando você tem uma torta, você deve procurar aumentá-la, em vez de aumentar apenas o tamanho da sua fatia.

Quando você não consegue superioridade absoluta, terá de conseguir uma relativa no ponto decisivo, pelo uso habilidoso de todas as forças de que dispõe.

Karl von Clausewitz

8. PRINCÍPIOS DE GUERRA OFENSIVA

Uma boa estratégia de marketing não se comprova apenas pelo fato de se saber enunciá-la no plano teórico. A boa estratégia pode ser má. E a má, boa. Tudo depende de quem vai aplicá-la.

Em verdade, a estratégia ofensiva é exatamente a mesma que a defensiva, exceto que é exatamente oposta. As duas estão tão intimamente relacionadas que é difícil separá-las.

O que é boa estratégia para um líder é má para um não vencedor, e vice-versa. Por isso, é importante perguntar-se sempre que posição você ocupa no mercado, antes de aplicar a estratégia.

Os líderes devem fazer guerra defensiva, não ofensiva. A guerra ofensiva é um jogo para o nº 2 ou nº 3. Tem que ser uma empresa suficientemente forte para montar e sustentar uma ofensiva contra o líder.

Ninguém lhe pode dizer o que significa "suficientemente forte". Como a guerra militar, a de marketing é uma arte, não uma ciência. Você tem de usar o seu julgamento.

Em alguns setores, diversas empresas podem ser suficientemente fortes para lançar ataques ofensivos contra a líder. Em outros, ninguém o é. Seria o máximo da loucura que uma empresa BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data e Honeywell) lançasse um ataque ofensivo contra os computadores "mainframe" da IBM.

Se sua empresa é suficientemente forte, ela deve fazer guerra ofensiva. Há três princípios para orientá-lo.

PRÍNCÍPIO OFENSIVO Nº 1

A consideração principal é a força da posição do líder.

Este é exatamente o mesmo princípio que o da guerra defensiva. Porém é muito mais fácil para as líderes focalizarem a si próprias do que as empresas nº 2 e nº 3 focalizarem sua atenção na líder.

No fundo, muitas empresas raciocinam e procedem como garotos. Gostam de "fazer isso elas mesmas". Sua reação instantânea a um problema de marketing é estudar seus umbigos. Para considerar seus pontos fortes e fracos. A qualidade de seu próprio produto, sua própria força de vendas, sua própria política de preços, sua própria distribuição. Eis por que a maioria das empresas acaba falando e agindo como se fossem a líder.

O que uma empresa nº 2 ou nº 3 deve fazer é enfocar a líder. Seu produto, sua força de vendas, sua política de preços, sua distribuição.

Não importando o quão forte uma empresa nº 2 seja em determinada categoria ou atributo, ela não pode vencer se isso ocorrer onde a líder também é forte.

O que a líder tem é uma posição na mente do cliente em perspectiva. Para vencer a batalha da mente você precisa tomar a posição da líder antes que possa substituí-la pela sua. O sucesso para você não basta; outros precisam fracassar. Especificamente a líder.

Há diversos anos a Schenley Industries lançou o Non Plus Ultra, um uísque escocês de 12 anos, com o mais alto preço do mercado. A Schenley tinha grandes esperanças para o Non Plus Ultra, expressão latina que significa "nada melhor".

"Se as pessoas experimentarem", disse o presidente da divisão de vendas, "não deveremos ter problema. Ele é tão, tão suave".

Experimentar não foi o problema. O problema foi Chivas Regal. As vendas do Non Plus nas lojas de bebidas registraram cerca de X vezes menos do prescrito. E quase zero em restaurantes e bares. (Procure dizer a seu garçon predileto, "Eu gostaria de um Non Plus Ultra".)

A necessidade de enfocar o inimigo e não você foi ilustrada por um "poster" amplamente distribuído durante a Segunda Guerra Mundial. A conservação de alimento era uma preocupação primordial do governo dos Estados Unidos na ocasião, e por isso imprimiu "posters" patrióticos que diziam "O Alimento Vencerá a Guerra".

"Eu sei que o alimento pode ganhar a guerra", disse o soldado olhando para suas rações K que não despertavam o menor apetite, "mas como vamos fazer o inimigo comê-lo?"

Fazer o inimigo comer é o objetivo primordial da guerra ofensiva. O fator moral pode ser decisivo. A ênfase deve ser em destruir o moral de seu oponente.

Mas não é fácil a uma empresa nº 2 manter este conceito em foco. Assim, a maioria dos planos de marketing solicita "nossa participação crescente do mercado". Em um dado campo, meia dúzia de empresas poderiam desenvolver planos de marketing com objetivos semelhantes de aumento de participação. Sem mencionar os planos de novas empresas que poderiam estar invadindo o território. Não é de se admirar que a promessa típica de marketing raramente seja cumprida.

Uma estratégia muito melhor para a nº 2 é olhar a líder e perguntar-se, "Como é que diminuo sua participação de mercado?"

Não queremos dizer minar as líderes, dinamitando suas fábricas ou interditando seus centros ferroviários. Essa *é* uma maneira física de considerar a guerra de marketing.

Nunca se esqueça de que a guerra de marketing *é* um exercício mental, tendo como campo de batalha a mente humana. Todas as operações ofensivas devem ser dirigidas a esse alvo. Sua artilharia não é mais do que palavras, figuras e sons.

PRINCÍPIO OFENSIVO Nº 2

Encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto.

Não se trata de impressão errada. Queremos dizer, "encontre uma fraqueza na força do líder", não na fraqueza do líder.

Algumas vezes os líderes têm pontos fracos que são exatamente pontos fracos e não uma parte inerente à sua força. Eles podem ter negligenciado este ponto, tê-lo considerado sem importância, ou esquecido a seu respeito.

O preço elevado do Tylenol (\$ 2.85 por 100 comprimidos) não foi uma fraqueza inerente à marca da Johnson & Johnson. Uma centena de

comprimidos de Tylenol de 325 mg contém cerca de 5 centavos de acetaminofenol. A Johnson & Johnson poderia facilmente reduzir o preço do Tylenol, como o demonstrou com resultados devastadores para o Datril.

Tampouco o preço elevado é uma fraqueza inerente aos computadores da **IBM**. Em decorrência de sua escala de produção, a IBM tem o menor custo de fabricação no ramo. É sempre perigoso atacar a IBM em preço, porque ela tem a capacidade financeira para fazer dinheiro a quase qualquer preço, não importando o quão baixo seja.

Mas existe uma outra espécie de fraqueza, uma fraqueza que cresce da força. Como os anúncios da Avis costumavam dizer, "Alugue um carro da Avis. A fila em nosso balcão é mais curta".

A menos que mate alguns de seus clientes, é difícil ver como a Hertz pode contrariar esta estratégia. Esta é uma fraqueza inerente à posição da Hertz como a maior empresa locadora de automóveis, como o é para a maioria das líderes.

O único sucesso desfrutado pela American Motors nos últimos anos foi com o seu Plano de Proteção ao Comprador, que foi um ataque contra a reputação de maus serviços da maioria dos distribuidores General Motors. Assim como a Hertz, a GM é vítima de seu próprio sucesso. Quanto mais carros um distribuidor vende no salão de exposição lá na frente, tantos mais problemas ele cria para a área de serviços na parte de trás.

O preço nem sempre é algo para um atacante evitar. Quando ele é inerente a uma força, pode ser usado com muita eficácia. Um exemplo envolve o Radio Advertising Bureau, um grupo organizado para promover os méritos da propaganda em rádio.

Quem é líder em mídia de propaganda? A Televisão. A TV não apenas vende \$ 18 bilhões de tempo de propaganda por ano, como também possui a mente da maioria dos compradores.

Onde a televisão é forte? Parte da mística da TV é o seu alcance. Um show, como o Super Bowl, pode alcançar 60% dos lares nos EUA.

Onde a televisão é fraca? Bem, alcançar todos esses lares sai caro. Um minuto de tempo de comercial no programa Super Bowl, atualmente custa acima de \$ 1 milhão. E o preço continua subindo.

A Segunda Guerra Mundial custou ao governo dos Estados Unidos \$9,000 por minuto. A guerra do Vietnã custou \$ 22,000 por minuto. E agora lhe custará \$ 1,000,000 por minuto para fazer propaganda no Super Bowl. A guerra é cara, mas marketing também não anda de cabeça baixa.

"Como você soletra 'alívio' da dor dos altos custos da TV?", pergunta a chamada de uma propaganda do Radio Advertising Bureau. E a resposta é **R-A-D-I-O**.

O rádio é barato, como todos sabem. Mas para incutir esta idéia o baixo preço do rádio precisa estar casado com o alto custo da televisão.

PRINCÍPIO OFENSIVO Nº 3

O ataque deve ser lançado em uma frente o mais estreita possível.

Preferivelmente com um único produto. A "linha completa" é um luxo que somente as líderes podem ter. A guerra ofensiva deve ser feita com linhas estreitas, tão perto de produtos únicos quanto possível.

Esta é uma área onde o pessoal de marketing tem muito a aprender com os militares. Na Segunda Guerra Mundial, usualmente os ataques ofensivos eram lançados sobre uma frente muito estreita. Algumas vezes, sobre uma simples estrada. Somente quando havia uma irrupção é que as forças atacantes se expandiam lateralmente para ocupar território.

Quando você ataca em uma frente estreita, está fazendo o princípio da força trabalhar para você. Você está juntando forças para conseguir superioridade local. "Quando você não consegue superioridade absoluta", diz Clausewitz, "terá de conseguir uma relativa no ponto decisivo, pelo uso habilidoso de todas as forças de que dispõe".

O exército de marketing que tentar ganhar o maior território o mais depressa possível, atacando tudo de uma só vez, em uma frente ampla, com uma larga linha de produtos, com certeza perderá no longo prazo, depois de todo o território que ganhou.

E, no entanto, é exatamente o que as empresas nº 2 ou nº 3 procuram fazer. "Não nos demos ao luxo de desprezar qualquer segmento do mercado de automóveis nos Estados Unidos", disse o presidente da Chrysler, Lynn Townsend — uma atitude que contribuiu para os problemas da Chrysler no passado.

E o chefe da American Motors se queixa publicamente de que a AMC participa de apenas 25% do mercado. Presumivelmente, o que vem a seguir é uma ampliação da linha de produtos da AMC e um enfraquecimento geral de suas vendas.

AS VANTAGENS QUE FAVORECEM O DEFENSOR

Não é todos os dias que Davi sai e mata Golias. A **guerra ofensiva** não é tarefa fácil.

O segundo princípio de Clausewitz diz que as vantagens favorecem o defensor. As estatísticas mostram que a maioria dos ataques irá falhar. Em um levantamento de 600 empresas, durante um período de 2 anos, somente 20% desfrutaram ganhos de participação de mercado de 2% ou mais. Em outras palavras, quatro de cada cinco empresas tiveram ganhos desprezíveis, ou na realidade perderam terreno.

Quando você vê a idade das empresas, pode perceber como as participações de mercado se congelam em posições fixas no decorrer do tempo, da mesma maneira pela qual a Primeira Guerra Mundial degenerou em combates de trincheira, onde os ganhos eram registrados em jardas e não em milhas.

Daquelas empresas que tinham 5 anos de idade ou eram mais jovens, 40% aumentaram a participação de mercado. Das que tinham 20 anos ou mais, somente 17% o fizeram.

Evidentemente a guerra ofensiva é um jogo somente para o pessoal de marketing mais determinado e habilidoso. Mas você pode aumentar grandemente suas chances de sucesso, através da análise cuidadosa da força do líder.

A FRAQUEZA É FORÇA

Há uma fraqueza na força, se você puder **encontrá-la**. Aquiles tinha um tendão que o levou à queda.

Quando uma empresa aumenta sua participação do mercado além de um certo ponto, ela se torna mais fraca, não mais forte. Estes 60, 70,

80% de participações de marcas no mercado parecem extremamente fortes; no entanto, algumas vezes são vulneráveis... se você puder encontrar a fraqueza inerente à sua força.

Vejamos o filme colorido para fotógrafos amadores. Este é um mercado de um bilhão de dólares nos Estados Unidos, e a Kodak tem 85% de participação de mercado. (As margens de lucro da Kodak, antes da dedução dos impostos, são comentadas como acima de 50%.)

Evidentemente, este é um monstro amarelo com uma pancada considerável. Atacar tal fera, com sucesso, solicita uma estratégia bem pensada.

Esqueça preço. Com suas altas margens de lucro, a Kodak poderia cortar seus preços pela metade e ainda fazer dinheiro. Além do mais, o preço do filme é menor do que o da embalagem. A maioria dos fotógrafos amadores usa filme a cores que precisa ser revelado e impresso, um processo que custa mais do que o próprio filme.

Esqueça qualidade. A maioria dos fotógrafos não poderia dizer qual a diferença. Ainda que fosse possível produzir um filme colorido com uma diferença demonstrável em qualidade, a maior fabricante de filme colorido do mundo (Kodak) em pouco tempo o igualaria.

Esqueça descobrir uma fraqueza que é apenas uma fraqueza. Dê uma volta no problema e olhe as forças da Kodak. Onde a Kodak é forte em filme fotográfico?

A resposta é, em todos os lugares. A ubiquidade daquela pequena caixa amarela é uma das principais forças da Kodak.

Não importando onde você esteja, pode contar em conseguir uma caixa de filme Kodak. Em quase todos os supermercados, "drugstores", bancas de jornais ou docerias do país. Somente nos EUA existem quase 200.000 firmas vendedoras de filme Kodak. E a folha de instruções é impressa em oito línguas.

A disponibilidade universal é um enorme benefício para o usuário de filme. Não importa onde você esteja no mundo, sempre pode comprar uma caixa de filme Kodak. Já que os usuários gostam de fixar-se em uma marca, Kodak é a escolha óbvia.

Onde está a fraqueza inerente a essa força? Se você olhar a caixa, verá uma data "revele antes de". A Kodak faz filme fotográfico como a

Brie faz queijo e Chiquita faz bananas. A Kodak faz o filme "verde" e este amadurece na prateleira. Se o filme ficar maduro demais, as impressões ficam fora da cor, muitas vezes rosadas e sempre causam um grande desapontamento.

A Kodak paga por sua ubiqüidade, tendo de enfrentar o processo de envelhecimento que ocorre à temperatura ambiente.

Como as bananas, o filme colorido pode ser fabricado "maduro". Mas ao contrário das bananas, permanecerá dessa maneira se for mantido refrigerado. (É por isso que o filme Kodak profissional é fabricado maduro e mantido refrigerado até ser vendido.)

Portanto, nossa estratégia ofensiva para um concorrente Kodak é lançar o primeiro filme colorido refrigerado para o mercado amador. Depois, dar-lhe um nome como "Veracor" a fim de comunicar a idéia de que o filme não se deteriorou na prateleira antes de você comprá-lo.

Naturalmente, você não poderia vender filme Veracor na maioria dos 200.000 estabelecimentos de vendas à disposição da Kodak, porque muitos não têm equipamento de refrigeração. E de qualquer maneira a Kodak mantém exclusividade nesses estabelecimentos. Eles não precisam de outra marca.

Onde você pode vender filme Veracor é na seção de congelados do supermercado. Venda em pacotes de seis e diga ao consumidor para manter o filme no refrigerador até que esteja pronto para usá-lo.

Quem sabe se algum dia não haverá um compartimento para filmes no seu refrigerador além do compartimento para manteiga?

Mas primeiramente alguém precisa ver o potencial do conceito Veracor que já foi friamente recusado pela 3M, a segunda maior fabricante de filme da América. Uma segunda distante, com certeza.

A mesma espécie de pensamento pode ser usada contra qualquer grande marca ubíqua. Como é que você iria contra a sopa da Campbell, por exemplo? Esqueça gosto, esqueça preço. Na verdade, esqueça tudo quanto está dentro da lata e se concentre em descobrir onde está a vulnerabilidade da Campbell.

Latas podem enferrujar. Mas a Campbell tem centenas de milhões de dólares de equipamento para fazer latas, do qual não pode se afastar com muita facilidade. Porém essas limitações não afetariam um novo

concorrente que poderia experimentar plástico, vidro ou embalagem asséptica. Depois jogue "chute na lata" com a Campbell's.

Não espere que qualquer empresa aproveite estes conceitos tão cedo. As boas idéias ofensivas são muito difíceis de vender, porque são de natureza negativa. Elas vão contra a atitude do "pensamento positivo" da maioria do pessoal de administração.

OS BENEFÍCIOS DA MENTALIDADE ESTREITA

Uma outra idéia, dura de vender, foi a Federal Express. O professor de Fred Smith, na Yale, deu-lhe um C, quando ele apresentou um trabalho em economia descrevendo o conceito.

Mas isso não deteve Mr. Smith. Uma década mais tarde a Federal Express era uma competidora rentável no serviço de despachos e entregas... depois que um capital de risco de \$ 80 milhões foi investido na empresa.

A Federal tinha muita coisa a fazer. O sistema fora desenhado para movimentar somente pacotes e envelopes, nada acima de 30 quilos. Foi o primeiro serviço de entrega de empresas aéreas a operar exclusivamente por meio de um padrão de mão e raios. Nada era encaminhado de um ponto para o outro. Todos os pacotes vinham para um mão central em Memphis, onde eram classificados e seguiam novas rotas pelos vôos de saída.

O conceito de mão e raios foi uma irrupção tecnológica, não diferente do arco inglês usado em Crecy em 1346.

Apesar de seu arco de Memphis, a Federal não foi um sucesso da noite para o dia. De início, tentou concorrer com os embarcadores de carga aérea como a Emery e a Airborne, com três classes de serviços: Prioridades Um, Dois e Três (para entrega de um dia para o outro, em dois e em três dias). Basicamente, a propaganda da Federal Express dizia, "Temos os nossos próprios aviões e caminhões, portanto somos mais confiáveis e menos caros".

Isso foi um engano. Os prejuízos nos dois primeiros anos foram de \$ 29 milhões. A linha completa é um luxo para o líder. O princípio ofensivo nº 3 diz, **o ataque deve ter lugar em uma frente tão estreita quanto**

possível.

Depois a Federal reorganizou e mudou sua estratégia de marketing. O foco seria na Prioridade Um. "Quando sob qualquer circunstância a entrega tem de ser feita da noite para o dia", dizia a maciça propaganda em televisão, que era a pedra angular da nova estratégia.

No decorrer dos anos os resultados desta estratégia de mentalidade estreita foi espetacular. Hoje a Federal Express domina o mercado de expresso aéreo de pequeno volume. As receitas operacionais são de mais de \$ 1 bilhão por ano, tanto quanto as da Emery e da Airborne combinadas.

AS DESVANTAGENS DA MENTALIDADE LARGA

Uma empresa que aprendeu a apreciar a necessidade de atacar com um único produto é a Management Science of America, a maior fornecedora independente de software para computador de "mainframe". A MSA procurou entrar no negócio de software para o computador pessoal com a aquisição da Peachtree Software.

Mas a MSA passou a dirigir a Peachtree como se esta fosse uma líder e não uma não-vencedora. Em um movimento típico, a Peachtree lançou 25 diferentes produtos de software em uma campanha denominada "The Big Bang". O presidente do conselho de administração da MSA se orgulhava de que promovendo a qualidade de uma família de programas de microcomputador, a Peachtree passaria à frente de companhias tais como a Lotus Development, que dependia muito de um único tipo de cliente, como "1-2-3".

O Big Bang da Peachtree foi lançado com uma campanha de marketing maciça, incluindo um pesado programa de propaganda. Não obstante, menos de 2 anos mais tarde, a MSA declarou seu empreendimento no negócio de computador pessoal como um fracasso e anunciou que venderia ou desdobraria sua operação Peachtree.

Para tornar as coisas piores, enquanto a MSA estava preocupada com a Peachtree, também perdia terreno em seu negócio de software para "mainframes". Atualmente, a Cullinet Software está crescendo a um ritmo mais rápido do que a MSA, cujo "pescoço já lhe sente o bafo".

ATAQUE A UM MONOPÓLIO

Os monopólios parecem ser especialmente fortes. Mas mesmo uma empresa com quase 100% do mercado pode ser atacada com sucesso - se você encontrar uma fraqueza inerente à força.

Veja o **The Wall Street Journal**, com uma circulação acima de 2 milhões. Não somente o **Journal** é o maior jornal dos Estados Unidos, como também tem mais anúncios do que qualquer outro veículo impresso. Você poderia dizer que está procurando alvejá-lo. Mas ninguém está atirando contra o jornal.

Vamos dar-lhe um tiro verbal. Como foi que o **The Wall Street Journal** ficou tão grande?

Grandes redatores, grandes editoriais, diria você. Por isso, consideraria atacar o **Journal** com um melhor produto editorial. Esse, porém, não é um bom pensamento militar. Um bom general tenta evitar depender da qualidade do pessoal para sua margem de vitória. Um bom general quer uma superioridade relativa no ponto decisivo.

Um bom general de marketing não tentaria escrever melhor do que o **Journal**.

Como foi que o **Journal** ficou tão grande? Se você olhar de perto, verá que há na realidade dois jornais em um só: um jornal de empresa cobrindo noticiário dos negócios — novos produtos, novas fábricas, novas campanhas de marketing etc. — e um jornal financeiro, cobrindo ações, debêntures, lucros das empresas etc.

Para provar esse ponto, pegamos uma cópia da publicação e a recortamos, colocando as notícias dos negócios e anúncios em uma pilha e as notícias financeiras e anúncios em outra. As duas pilhas ficaram aproximadamente da mesma altura.

Que lado você deveria atacar? O nome "**Wall Street**" posiciona o **Journal** como um jornal financeiro. Assim, o lado dos negócios deve ser um ponto melhor para atacar.

"**Business Times**, o diário de negócios", seria um nome e posição melhores. Os leitores de negócios não teriam de passar através de tantas

notícias financeiras como as das novas apólices municipais de Chattanooga a 10 3/8%. E o anunciante empresarial não teria de pagar por toda aquela circulação perdida. (Ao preço de \$ 7,355.68 por página, o custo de fazer um programa de propaganda no **Journal** pode subir muito depressa.)

O **Business Times** nasce diretamente dos três princípios de guerra ofensiva.

Princípio nº 1: **a consideração principal é a força da posição do líder.** Em outras palavras, enfoque a posição do "**Journal**", não a sua.

Princípio nº 2: **encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto.** Como a maioria dos monopólios, o "**Journal**" se tornou tudo para todos. Essa é uma força que pode tornar-se uma fraqueza.

Princípio nº 3: **lance o ataque em uma frente o mais estreita possível.** Um diário de negócios atacaria o "**Journal**" em metade de sua frente.

Não haveria necessidade de \$ 50 a \$ 100 milhões para lançar um **Business Times**? Sim, haveria. Mas isso é menos do que Gannett está gastando para fazer decolar o **USA Today**, um empreendimento com muito menor chance de sucesso.

O **USA Today** é um movimento de flanco contra um mercado incerto. O **Business Times** estaria contra um mercado que representa somente em receita de propaganda um quarto de bilhão.

Você pode se dar ao luxo de gastar mais em um ataque ofensivo porque sabe que o mercado lá está. Um ataque de flanco é sempre um empreendimento especulativo.

A perseguição é um segundo ato de vitória, em muitos casos mais importante que o primeiro.

Karl von Clausewitz

9. PRINCÍPIO DE GUERRA DE FLANQUEAMENTO

Para a maioria dos gerentes de marketing, a ofensiva e a defensiva são estratégias naturais. O líder defende e todos os demais atacam. Então, o que mais há de novo?

Flanqueamento. Para a maioria dos gerentes, a guerra de flanqueamento pode parecer um conceito militar sem aplicações de marketing. Não é assim. O flanqueamento é a maneira mais inovadora de combater uma guerra de marketing.

A maioria dos comandantes militares dedica grande parte de seu tempo de planejamento procurando maneiras de lançar ataques de flanqueamento. A última vitória terrestre americana foi um ataque de flanqueamento: os desembarques de MacArthur em Inchon em 1950. Esses ataques nem sempre logram êxito, um exemplo notável do fracasso: em Anzio 6 anos antes.

Tanto no sentido de marketing como militar, uma operação de flanqueamento é um movimento ousado. Um grande jogo com grandes apostas. Requer planejamento detalhado na base de hora por hora, de dia para dia.

Você poderia dizer que um general aceita atribuições ofensivas e defensivas como uma parte normal do trabalho, mas vive para o dia em que é escolhido para liderar um ataque de flanco. É a melhor esperança para conseguir uma vitória grande e espetacular.

Mais do que qualquer outra forma de guerrear, o flanqueamento exige um conhecimento dos princípios envolvidos e uma capacidade para visualizar como a batalha se desenrolará depois que o ataque foi lançado. Estas são as mesmas habilidades que um bom jogador de xadrez desenvolve.

PRINCÍPIO DE FLANQUEAMENTO Nº 1

Um bom movimento de flanqueamento deve ser feito em uma área incontestada.

Você não solta seus pára-quedistas sobre as posições de metralhadoras do inimigo e não lança um produto flanqueador nos dentes de um já estabelecido.

Um movimento de flanqueamento não exige necessariamente um produto novo, diferente de qualquer coisa no mercado. Mas é preciso haver algum elemento de novidade ou exclusividade. O cliente em perspectiva deve colocar você em uma nova categoria.

A Digital Equipment flanqueou a IBM com um pequeno computador que os clientes colocaram em uma nova categoria chamada "minicomputadores" — em oposição aos computadores "mainframe" da IBM.

Poderia não ser óbvio, mas o sucesso do ataque de flanco muitas vezes gira em torno de sua capacidade de criar e manter uma categoria separada. Isto nem sempre é fácil, já que se pode esperar que o defensor embote o ataque negando a existência da nova categoria.

A teoria tradicional de Marketing poderia chamar esta abordagem de segmentação, a busca de segmentos ou nichos. Para lançar um verdadeiro ataque de flanco, você precisa ser o primeiro a ocupar o segmento. Do contrário, é apenas um ataque ofensivo contra uma posição defendida.

Os dois são bastante diferentes. Sem defesa, uma colina, ou segmento de um mercado, pode ser tomada por um esquadrão. Defendida, a mesma colina poderia ter de solicitar os melhores esforços de uma divisão inteira para ser capturada.

A habilidade de flanqueamento exige antevisão excepcional. A razão é que num verdadeiro ataque de flanco não há mercado firmado para o novo produto ou serviço.

Quando a Miller flanqueou a indústria com Lite, a primeira cerveja leve, qual era o mercado para essa cerveja? Nenhum, naturalmente.

Para um fabricante tradicional é difícil comercializar um produto que não tem mercado. Mas isso é exatamente o que você tem de tentar se quiser lançar um ataque de flanco com êxito.

Para começar, de onde virão os negócios se não existe mercado? Dos concorrentes, cujos ombros você está flanqueando. Essa compreensão da força do inimigo é a essência de uma manobra de flanqueamento. Ela pode criar uma oportunidade fantástica que o concorrente talvez tenha dificuldade em fazer parar.

Quando o Mercedes-Benz flanqueou o Cadillac no ponto alto do mercado de automóveis, foram precisamente os mesmos compradores de Cadillac que ativaram o movimento para o Mercedes. Afinal, o comprador de Cadillac estava acostumado a "comprar o melhor". Somente o lançamento do Seville, de preço mais elevado, ajudou o Cadillac a recuperar-se um pouco.

PRINCÍPIO DE FLANQUEAMENTO Nº 2

A surpresa tática deve ser um elemento importante do plano.

Por sua natureza, um ataque de flanco é feito de surpresa. Sob esse aspecto, é diferente da guerra ofensiva ou defensiva, quando a natureza e as direções dos ataques são bem esperados. (Se a Ford vai atacar a General Motors, terá de fazê-lo em algum ponto entre Chevrolet e Cadillac.)

Mas flanquear é diferente. Os movimentos de flanqueamento de maior sucesso são os totalmente inesperados. Quanto maior a surpresa, mais tempo levará o líder para reagir e tentar cobrir-se.

A surpresa também tende a desmoralizar a concorrência. Sua força de vendas fica temporariamente com a língua amarrada. Ela muitas vezes não sabe o que dizer, até receber instruções da matriz.

Infelizmente, os grandes movimentos de flanqueamento muitas vezes são minados por teste de marketing ou excesso de pesquisa, o que expõe a estratégia à concorrência.

O exemplo clássico é o Datril, que nunca teve uma chance, porque o seu teste de marketing alertou o pessoal da Johnson & Johnson para o perigo potencial.

Fazer um teste de marketing sobre um ataque de flanco é uma proposição tentativa. Se falhar, falhou. Se tiver sucesso, alerta o líder para tomar as providências necessárias para garantir o fracasso quando o teste de marketing se tornar realidade em base regional ou nacional.

E se o líder for suficientemente tolo para ignorar o sucesso do seu teste de mercado? Nesse caso, naturalmente, você poderia ser capaz de lançar o produto ou serviço em base nacional e ser um grande vencedor. Em outras palavras, você faz figa e espera que a concorrência não perceba o que você está fazendo.

Você poderia ter sorte. Por outro lado, arriscar uma chance como esta, viola um princípio cardinal de planejamento militar: Baseie sua estratégia no que o seu inimigo é capaz de fazer, não apenas no que ele tem a probabilidade de fazer.

PRINCÍPIO DE FLANQUEAMENTO Nº 3

A perseguição é tão crítica quanto o próprio ataque.

Este é o princípio de despejar em cima. "Sem perseguição", diz Clausewitz, "nenhuma vitória pode ter um grande efeito".

Entretanto, muitas empresas desistem depois de estarem na frente. Atingem seus alvos iniciais de marketing e depois movimentam recursos para outras finalidades.

Isso é um engano, especialmente em um movimento flanqueador. Antigo ditado militar: Reforce o sucesso, abandone o fracasso.

Digamos que uma empresa tem cinco produtos, dos quais três são ganhadores e dois são perdedores. Quem você pensa que capta o tempo e a atenção da administração de cúpula? Isso mesmo, os perdedores.

Deveria ser exatamente o oposto. Mate os perdedores e mande suas rações de petróleo para os comandantes de tanques que estejam fazendo mais progresso.

É exatamente o mesmo princípio clássico de fazer dinheiro na bolsa de valores. Corte suas perdas e deixe que os vencedores prossigam.

Ainda assim, por razões que são mais emocionais do que econômicas, muitas empresas não conseguem trabalhar apenas com o

sucesso. Elas tendem a ignorar o futuro e a gastar toda a sua verba de marketing procurando recuperar-se dos enganos estratégicos cometidos no passado.

Quando você tem um produto flanqueador que começa a obter sucesso, deve realmente fortalecê-lo. Seu objetivo deve ser o de ganhar e ganhar muito.

Com muita frequência a ênfase dentro de uma operação de marketing é proteger a empresa contra um perdedor. Gasta-se muito tempo e esforço na proteção de velhos produtos e velhos mercados. Dá-se pouca consideração a reforçar o êxito.

A melhor ocasião para tomar uma posição forte é o começo, quando o produto é novo e excitante, e a concorrência é escassa ou está correndo assustada. Este é um privilégio do qual raramente você pode desfrutar por muito tempo.

Os grandes sucessos de flanqueamento dos anos recentes (pulverizador de limpeza Fantastik, dentifrício Close-Up, cerveja Lite), todos gastaram pesadamente "na linha de frente" — antes de conseguirem sucesso, não depois.

Sucesso gera sucesso. É importante usar o seu peso de marketing para fazer decolar rapidamente o seu novo produto, antes que o líder possa acobertar-se e você se veja sobrepujado por uma sucessão de produtos "eu também".

E se você não tiver os recursos para dar seguimento a um ataque de flanco que logrou sucesso? Esta é uma possibilidade real em muitos campos — automóveis, cerveja, computadores, apenas para citar três que vêm rapidamente à cabeça.

Em primeiro lugar, talvez você não devesse ter lançado um ataque de flanco. Talvez devesse fazer guerrilha.

A história de marketing está repleta de ataques de flanco que de início tiveram sucesso, mas por fim não chegaram a lugar algum, pela falta de recursos para dar seguimento.

Lembra-se do Altair? Lançado em 1975 por uma empresa chamada MITS, o Altair foi o primeiro computador pessoal do mundo. Mas a empresa não dispunha dos recursos necessários para se manter e, por isso a MITS foi vendida para um conglomerado em 1977, onde definiu e

morreu 2 anos mais tarde. De pioneiro ao cemitério em apenas 4 anos.

De muitas maneiras o Altair foi uma vítima de seu próprio sucesso. O mercado monstro que ele criou acabou por atrair maiores jogadores com muito mais recursos.

A maioria das empresas jamais terá a oportunidade de lançar um computador pessoal. A maioria terá de contentar-se com a introdução de produtos mais comuns. De que modo você descobre oportunidades de flaqueamento em sua categoria de produto? Vamos examinar alguns movimentos típicos de flaqueamento.

FLANQUEAMENTO COM PREÇO BAIXO

A forma mais óbvia de flanquear é com preço baixo. A vantagem desta abordagem é que o mercado já está lá. Afinal, presumivelmente todos querem poupar dinheiro. Não obstante, é duro fazer dinheiro pelo corte de preços.

O truque é cortar os custos em áreas que os clientes não percebam ou não se importem; a abordagem de não usar enfeites.

Há quinze anos, a Days Inns flanqueou a Holiday Inns no extremo baixo do mercado de motel. Hoje a Days Inns é a oitava maior cadeia de alojamentos nos EUA e uma das mais rentáveis.

A Budget flanqueou a Hertz e a Avis na extremidade baixa do mercado de automóveis para alugar. Hoje a Budget está lutando com a National pelo terceiro lugar no mercado. Note, no entanto, a importância do princípio de concentrar. A Budget foi a primeira e expandiu-se a um ritmo furioso. Ela agora tem mais de 1.200 localizações em 37 países. Esta perseguição rápida está mantendo a Budget bem à frente de concorrentes imitadores de baixo preço, como a Dollar, a Thrifty e a Econo-Car.

Em 1975, uma empresa denominada Savin apanhou a Xerox de surpresa, com máquinas de copiar pequenas e baratas feitas pela Ricoh, no Japão. Em pouco tempo a Savin estava se gabando na propaganda de que estava colocando nos Estados Unidos mais copadoras do que a **Xerox** e a **IBM** combinadas.

Na indústria de linha aérea, a PEOPLExpress está voando alto com a

clássica estratégia de preço baixo e nada de mordomias.

FLANQUEAMENTO COM PREÇO ALTO

O psicólogo Robert C. Cialdini conta a história de uma joalheria no Arizona que não conseguia vender um lote de peças de turquesa. Antes de partir em uma viagem, a proprietária escreveu uma nota para sua chefe de vendas — "Tudo nesta caixa, preço $\times 1/2$ " — esperando livrar-se das jóias, mesmo com prejuízo. Quando ela regressou alguns dias mais tarde, todos estes artigos tinham sido vendidos. Mas como a vendedora tinha lido $1/2$ na mensagem rabiscada, como um 2, o lote inteiro tinha sido vendido por duas vezes seu preço original, não a metade.

Para muitos produtos o preço alto é um benefício. Joy, por exemplo, é anunciado como o "perfume mais caro do mundo". Com Joy, o preço é o benefício.

Existem muitas oportunidades para flanqueamento de preços altos. Em 1975, a Hunt-Wesson gastou \$ 6 milhões para anunciar o Orville Redenbacher's Gourmet Popping Corn. (Toda a categoria de pipoca naquele ano gerou apenas \$ 85 milhões em vendas.)

Com um preço duas vezes mais alto do que a marca líder, Orville Redenbacher decolou. Quatro anos mais tarde era a marca de pipoca número um, apesar do rótulo dizer "A pipoca mais cara do mundo".

Até mesmo organizações de preço baixo, como o ramo de supermercados, estão considerando um segmento de preço alto. Os supermercados de gourmet, vendendo itens de luxo como lagostas, trufas e caviar, bem como os artigos habituais de alimento para cachorros e detergentes, estão começando a aparecer. Na Costa Leste dos Estados Unidos, a Grand Union abriu 34 supermercados gourmet chamados de The Food Emporium. Em Minneapolis, a Byerly's é uma minicadeia de seis lojas com corredores carpetados e lustres de cristal. O Byerly's é o primeiro supermercado de desenhista.

Um outro flanco clássico de alto preço é Haagen-Dazs, o sorvete superextra.

O Haagen-Dazs foi o primeiro sorvete com alto teor de nata. Hoje, é mais vendido do que todos os demais sorvetes de alta classe combinados.

Difícilmente haverá alguma categoria na qual alguém não tenha estabelecido com sucesso um flanco de alto preço. De automóveis (Mercedes) a serviço bancário (Morgan Guaranty) a cerveja (Mi-chelob), do avião Concord ao relógio Concord, qualquer produto ou serviço representa uma oportunidade de ouro para golpear na extremidade alta.

Existem duas boas razões pelas quais o preço elevado é uma oportunidade de marketing melhor do que o preço baixo. Uma é a tendência do cliente de ligar qualidade com preço. "O que você obtém pelo que paga." A outra é o potencial para maiores margens de lucro com um preço mais alto. As margens mais altas lhe permitem financiar o estágio crítico da "perseguição" de um ataque de flanco.

FLANQUEAMENTO COM PEQUENO TAMANHO

Um exemplo típico de flanqueamento com pequeno tamanho é a Sony. Usando circuitos integrados, a Sony foi a pioneira de uma grande quantidade de produtos inovadores miniaturizados, inclusive a Tummy Television, Walkman e Watchman.

Mas o ataque clássico de flanco, de todos os tempos, foi o Besourinho. A indústria automotiva nunca mais foi a mesma desde que a Volkswagen flanqueou a General Motors.

A General Motors fazia automóveis grandes; a Volkswagen fazia automóveis pequenos.

A General Motors tinha motores na frente; a Volkswagen tinha motores atrás.

A General Motors fazia carros bonitos; o Besourinho era um carro feio.

"Pense pequeno", dizia o anúncio da Volkswagen quando a empresa lançou o assalto contra a Fortaleza Detroit. Um clássico ataque de flanco.

Mas na primeira oportunidade a Volkswagen começou a pensar grande. Em sucessão rápida, introduziu a Wagon de oito passageiros, os sedans 411 e 412 de quatro portas, o Dasher esportivo, e o veículo do tipo Jeep que a Volkswagen chama de a "Coisa".

"Volks diferentes para pessoas diferentes", diziam os anúncios na

tentativa de fazer tudo para todos.

O que é que Clausewitz diz a respeito desta estratégia? **"Seine Kräfte in einem überwiegenden Masse vereinigt halten. Die Grundidee, überall zuerst und nach Möglichkeit gesucht werden."**

Clausewitz é um deles. A administração da Volkswagen poderia ter lido suas palavras de sabedoria no original alemão.

A maioria de nós teve de esperar pela tradução. "Mantenha sempre suas forças concentradas e na melhor forma possível. Essa é a idéia principal. Antecipe-se a todos quantos puder." Provavelmente, este é isoladamente o conceito mais citado de Clausewitz nas academias do mundo e convém ser repetido.

De um ponto de vista de marketing, a Volkswagen espalhou esparsamente as suas forças, tentando cobrir muitos produtos diferentes sob um único nome. Uma formação perigosamente fraca.

O que aconteceu a seguir poderia ter sido facilmente previsto. Foi "Tora, Tora, Tora" — ou antes, Toyota, Datsun, Honda — quando os japoneses se concentraram através da linha esparsa da Volkswagen.

Num determinado momento a Volkswagen chegou a ter 67% do mercado de carros importados pelos Estados Unidos. Esse foi o ano em que a empresa vendeu 19 vezes mais carros que o importado número 2. Atualmente a Volkswagen tem menos de 7% do mercado de importação.

A empresa fez um círculo completo. Pensar pequeno fez a Volkswagen grande. Pensar grande fez a Volkswagen pequena novamente.

FLANQUEAMENTO COM TAMANHO GRANDE

Um outro pioneiro flanqueado é Howard Head, o fundador da Head Ski Company. Depois de vender sua empresa de esqui, Mr. Head voltou sua atenção para o tênis e começou a pensar grande.

Em 1976, a empresa de Head, Prince Manufacturing, introduziu uma raqueta acima do tamanho normal. Apesar do fato de que os galhofeiros a chamassem de raqueta dos "trapaceiros", o novo produto Prince passou a dominar o mercado de raquetas de qualidade. Em 1984 já

tinha captado uma participação de 30%, à frente dos outros.

Mas isso não bastou para a Prince, ou antes, para a Chesebrough-Pond's que pouco tempo depois havia adquirido a empresa. Assim, a Prince introduziu uma linha de raquetas de tênis de tamanho médio, 25% menor que a Prince original.

Portanto, você pode esperar ver a história se repetir. A Prince ficou grande por pensar grande. Ela agora está determinada a pensar pequeno e, no processo, fica menor.

Nas palavras do possuidor de uma loja de tênis, "Eles não estão dançando com a pessoa que os trouxe para o baile".

FLANQUEAMENTO COM DISTRIBUIÇÃO

Uma outra estratégia poderosa é flanquear a distribuição da concorrência. Algumas vezes você pode flanquear concorrentes fortemente entrincheirados, abrindo um novo canal de distribuição.

Os relógios costumavam ser vendidos quase exclusivamente em joalherias e lojas de departamentos, até que a Timex flanqueou as marcas consagradas, usando as "drugstores".

A Avon foi a primeira empresa a usar a venda de cosméticos de porta em porta, um movimento que flanqueou diversas formas estabelecidas de distribuição. (A Avon estava seguindo a trilha aberta pela Fuller Brush e outras empresas.)

Talvez o movimento de flanqueamento mais flagrante em distribuição tenha sido o da Hanes Corporation. No início da década de 70, a Hanes lavrou um tento com a L'eggs, uma meia-calça barata vendida em cabides soltos em estabelecimentos alimentares e "drugstores". Com uma embalagem inovadora e uma forte campanha de propaganda, a L'eggs em 5 anos captou 13% de todo o mercado de meias-calças.

FLANQUEAMENTO COM A FORMA DO PRODUTO

A categoria de dentifrício não tem sido a mesma desde que a Crest, da Procter & Gamble ganhou o selo de aprovação da American Dental

Association e subiu como um foguete para o primeiro lugar. Mas desde então diversas marcas de dentifrício progrediram com movimentos de flanqueamento, com base na forma do produto.

O primeiro movimento foi da Lever no princípio da década de 70, época em que a maioria das pastas de dentes era exatamente isso, pastas. Mas a Lever raciocinou que um produto claro para lavar a boca prometeria ao consumidor um hálito mais fresco. Porém ele também necessitava de abrasivos, para que o produto alvejasse os dentes.

Dois cientistas da Lever encontraram abrasivos de sílica, jamais usados anteriormente em dentifrício, que tornavam possível uma formulação translúcida. O resultado foi Close-Up, uma geléia clara, vermelha, que rapidamente passou para o terceiro lugar nas vendas de pasta de dentes.

Você poderia pensar que o resultado da fórmula de geléia fosse o resultado de um descobrimento casual em laboratório, mas estaria errado. O conceito de Close-Up, uma geléia vermelha, clara, combinando-se com um alvejante de dentes e um bochecho, foi uma estratégia de marketing. Os cientistas estavam procurando compostos para fazer o conceito funcionar. Aí estão os benefícios táticos de um bom pensamento estratégico. Se você sabe o que está procurando, pode reconhecê-lo mais facilmente quando o encontrar.

O movimento seguinte da Lever também foi brilhante. A empresa decidiu adicionar flúor ao Close-Up. Objetivo: crianças na época da cárie, entre 6 e 12 anos de idade.

Mas a empresa não fez o que a Volkswagen tinha feito. Nada de extensões de linha para a Lever. Nada de Close-Up com flúor. Foi introduzida a nova marca Aim.

As grandes guerras de dentifrício têm sido ganhas e perdidas na boca. Os votos dos garotos muitas vezes decidem a marca para a família. E os garotos votam doce.

Aim era uma geléia de gosto doce, com flúor e, como o Close-Up, também decolou. Em conjunto, as duas marcas têm aproximadamente 20% do mercado.

Porém, uma empresa chamada Beecham provou que havia mais de uma maneira de entrar no jogo do hálito refrescante e combate à cárie.

Depois de vários anos da ascensão espetacular da Aim, a Beecham lançou Aqua-fresh, o dentífrico de proteção dupla. A diferença era visível. A Aqua-fresh era uma combinação de uma pasta branca (combate a cárie) mais uma geléia azul (refresca a boca).

A diferença visível mais o tema da proteção dupla elevaram a Aqua-fresh para o terceiro lugar, à frente da Aim e da Close-Up.

Como conceito, o flanqueamento com uma forma diferente não se limita a dentífrico. Quase qualquer produto se presta a esta técnica.

Vejamos o sabonete, por exemplo. Uma das categorias mais velhas de produto em marketing, o sabonete tem sobrevivido a uma gama de aditivos, começando com o ar, que permite ao Ivory flutuar. No decurso dos anos, houve perfume (Camay) e desodorantes (Dial), bem como creme umedecedor (Dove). A última forma é, Softsoap, o sabonete líquido original.

O Softsoap demonstra a importância de ser o primeiro. Em certa época havia 50 sabonetes líquidos no mercado. Hoje, a maioria destes imitadores já se foi, deixando o Softsoap na posição número um.

FLANQUEAMENTO COM MENOS CALORIAS

Em uma época quando muitas pessoas eram atingidas pela febre da aptidão física, Stouffer lançou a "Lean Cuisine", um prato congelado para uma única pessoa, com menos de 300 calorias.

As pessoas estão correndo. Os clubes de saúde estão surgindo por todas as partes. Não é de admirar que a Lean Cuisine tenha sido um sucesso instantâneo. Em menos de um ano ela conquistou 10% do mercado de pratos congelados.

Em um estilo militar clássico, a Stouffer introduziu o produto com um grande empurrão. Nada de ponta dos pés no mercado. Nada de exaustivos e intermináveis testes de marketing.

O investimento de propaganda da Lean Cuisine também foi grande e ousado. No primeiro ano ela respondeu por um terço de toda a propaganda de pratos congelados.

Também em estilo clássico de perseguição, a Stouffer continua a

manter a pressão da Lean Cuisine. À medida que a marca cresce, domina o mercado, bloqueando efetivamente os concorrentes.

FATORES NO FLANQUEAMENTO DE SUCESSO

Flanquear não é para os tímidos ou cautelosos. É um jogo com a possibilidade de uma grande compensação ou um grande prejuízo. Além disso, um ataque de flanco requer visão e antevisão. Qual é o mercado para uma raqueta de tênis de tamanho acima do normal? Antes da Prince fazer o seu movimento não havia mercado algum.

Os gerentes com mentalidade de marketing muitas vezes acham o conceito de "flanquear" particularmente difícil. Tendem a substituir antevisão por pesquisa.

"O senhor compraria uma raqueta de tamanho acima do normal, Mr. McEnroe? Esta é uma pergunta que não deve ser feita a quem quer que seja.

Os clientes não sabem o que têm probabilidade de comprar no futuro, se suas chances de escolhas se modificarem drasticamente. Um bom movimento de flanqueamento é aquele que afeta substancialmente as escolhas disponíveis.

"Você compraria um computador pessoal por \$2000?" Um decênio atrás muitas pessoas teriam dito que não. Hoje, muitas dessas mesmas pessoas estão vivendo na Computolândia com Apple e IBM PC.

Um flanqueador muitas vezes precisa da cooperação do líder no ramo para conseguir sucesso. Foi uma leitura errônea do mercado potencial de computador pessoal por parte da IBM que permitiu à Apple sair na frente. O presente da IBM à Apple foi 4 anos de tempo. Suponha que você está considerando um movimento de flanco. Com quanto tempo pode contar?

Um modo de sentir a situação é ler a imprensa especializada. Geralmente os líderes são notavelmente francos em seus pensamentos sobre o futuro. Se assumiram uma posição pública contra um certo desenvolvimento, usualmente você pode contar com tempo adicional. Antes que possam imitá-lo, vão ter de "engolir seus egos". Isso pode levar um bocado de tempo.

Um outro fator é o tempo de avanço em produção. A Volkswagen podia contar com muitos anos, antes que a General Motors pudesse colocar um carro pequeno no mercado. Até mesmo uma mudança no modelo anual na indústria de automóveis leva três anos, do desenho à produção. Um tipo de carro totalmente novo, como um subcompacto, leva mais tempo ainda. O primeiro Volkswagem tocou a praia de New Jersey em 1949. Apenas em 1959 a General Motors fez rolar o primeiro Corvair.

Por essa época os japoneses tinham se juntado aos alemães, e a invasão de automóveis pequenos estava em ritmo acelerado.

Os generais defensores sabem que o melhor lugar para embotar uma invasão é nas praias onde o inimigo tem o mar pelas costas. Assim é com o marketing também.

Infelizmente para a General Motors e para o resto da indústria automobilística americana, quando eles se voltaram contra os carros pequenos, as importações há muito tempo tinham passado das praias para os povoados e cidades.

*O inimigo avança, retiramos. O inimigo acampa, provocamos.
O inimigo cansa, atacamos. O inimigo se retira, perseguimos.*

Mao Tsé-Tung

10. PRINCÍPIOS DE GUERRILHA

Da China a Cuba e ao Vietnã, a história ensina o poder do movimento de guerrilha. Em negócios também, a guerrilha tem um reservatório de vantagens táticas que permite à pequena empresa acompanhar e florescer na terra dos gigantes.

O tamanho, naturalmente, é relativo. A menor empresa automobilística (American Motors) é considerada maior do que a maior de aparelhos de barbear (Gillette). E, mesmo assim, a American Motors deve combater em guerrilha e a Gillette deve fazer uma guerra defensiva.

Mais importante do que o seu tamanho é o da concorrência. A chave para a guerra de marketing é fazer suas táticas sob medida para a concorrência, não para a sua própria empresa.

PRINCÍPIO DE GUERRILHA Nº 1

Encontre um segmento de mercado bastante pequeno para defender.

Poderia ser geograficamente pequeno. Ou em volume. Ou em outro aspecto difícil para uma grande empresa atacar.

Uma organização de guerrilha não modifica a matemática de uma guerra de marketing. (A grande empresa ainda bate a pequena.) A guerrilha, porém, procura reduzir o tamanho do campo de batalha para conseguir uma superioridade de força. Em outras palavras, tenta tornar-se um peixe grande em um pequeno açude.

A geografia é a maneira tradicional de alcançar este objetivo. Em qualquer cidade ou metrópole, geralmente você pode encontrar uma loja de departamentos maior do que a Sears, um restaurante maior do que

uma loja McDonald's, um hotel maior do que um Holiday Inn.

O varejista local desenvolve a mercadoria, alimento ou serviço, de maneira a atender aos gostos locais. É o que o varejista local faz quase automaticamente.

O ponto a salientar é que a futura guerrilha de sucesso deve usar a mesma espécie de pensamento em outras situações onde os segmentos talvez não sejam tão nítidos.

O Rolls-Royce, por exemplo, é uma guerrilha de alto preço no negócio de automóveis. A empresa domina o mercado dos carros que custam mais de \$100,000. Na verdade, é quem o tem.

Ninguém pensa em concorrer com a Rolls-Royce porque (1) o mercado existente é pequeno e (2) a Rolls-Royce, pelo menos inicialmente, teria uma vantagem enorme. A matemática está do outro lado da Rolls-Royce.

Você alguma vez já ouviu falar de uma empresa chamada Computervision? Bem, ela é maior do que a IBM ... em estações de trabalho CAD (desenho feito por computador). Esta é uma estratégia clássica de guerrilha: concentrar-se em um nicho ou segmento de mercado onde possa defender-se contra a líder do ramo.

Nos computadores CAD, por exemplo, a Computervision tem uma vantagem de 21 para 19 sobre a IBM, em participação de mercado. Esta margem deve ser uma preocupação vital da administração da Computervision. A empresa precisa mantê-la a todo o custo. Quando uma guerrilha começa a perder uma batalha em seu "próprio território", ela passa a rolar colina abaixo com muita rapidez. Mais do que qualquer outra coisa, uma guerrilha precisa dispor das credenciais transmitidas pela liderança de mercado. Ainda que o mercado seja pequeno.

Sob certos aspectos, uma campanha de guerrilha parece um ataque de flanco. Você poderia dizer, por exemplo, que o Rolls-Royce é um flanqueador de alto preço. Mas há uma diferença crítica entre flanqueamento e guerra de guerrilha. Um ataque de flanco é lançado deliberadamente perto da posição do líder. O objetivo do ataque de flanco é sangrar ou desembaraçar-se da participação de quem é líder.

O Mercedes-Benz é um ataque de flanco de alto preço contra o Cadillac. E teve sucesso em sangrar o negócio da divisão da General

Motors - tanto que a Cadillac lançou o Seville numa tentativa de defender seu território.

O Rolls-Royce é a verdadeira guerrilha. Enquanto a empresa, em sentido literal, poderia tomar os negócios de alguma outra, sua estratégia não se destina a desmearanhar-se de uma posição competitiva. O distribuidor Rolls-Royce poderia com a mesma probabilidade estar tirando negócios de um representante de vendas de apólices municipais, ou de uma joalheria, ou de um outro distribuidor de automóveis.

Quão pequeno deve ser o mercado sob a alça de mira de uma guerrilha? É onde entra o julgamento. Procure ficar com um segmento bastante pequeno onde você possa se tornar o líder.

A tendência é fazer o oposto: tentar agarrar um mercado tão grande quanto possível. E isso é um terrível engano.

Raramente você lê a respeito de empresas que afundaram porque o mercado em que se concentravam era muito pequeno. Por outro lado, com frequência você lê sobre empresas estraçalhadas por excesso de expansão, empresas que lançaram produtos demais, em mercados demais, em área geográfica grande demais.

Algumas vezes é tentador para uma guerrilha mudar sua estratégia para uma de flanqueamento; em outras palavras, tentar aumentar a participação de mercado chegando mais perto de quem é líder no ramo e complicar sua posição. Por que, por exemplo, a Rolls-Royce não introduz um carro menos caro e tira negócios da Cadillac, Mercedes-Benz e BMW?

A razão principal está nos recursos. Será que a guerrilha tem os recursos (em dinheiro e organização) para fazer maior concorrência?

Algumas vezes, sim. Na maioria das vezes, não. Para operacionalizar uma ambição maior, as guerrilhas algumas vezes esquecem que precisam abandonar sua posição fortificada e sair em campo aberto.

Por que uma guerrilha não pode fazer ambas as coisas? Manter sua posição de guerrilha e ao mesmo tempo lançar um ataque de flanco? Por que a Rolls-Royce não pode continuar a vender carros de \$150.000, bem como de \$50.000, visando a flanquear o pessoal da Mercedes?

Chamamos esta linha de pensamento de "armadilha da extensão de linha". Um nome não pode suportar dois conceitos diferentes. O Rolls-

Royce de baixo custo pode minar a posição do produto de preço alto. E com muita frequência o produto de preço baixo não é vendido, porque, quem deseja comprar um Rolls-Royce barato?

Isso não é apenas teoria. Na década de 30 a Packard introduziu o Packard Clipper, uma versão mais barata de um carro de alto preço. Os carros baratos foram vendidos; os caros não. O Clipper foi a principal razão pela qual a marca Packard desapareceu na história automotiva.

Novamente, é uma questão de concentração. Por sua natureza, uma guerrilha tem forças limitadas para começar. Para sobreviver, uma guerrilha precisa resistir firmemente à tentação de espalhar suas forças. Isto apenas conduz ao inevitável desastre.

PRINCÍPIO DE GUERRILHA Nº 2

Não importando quanto sucesso você alcance, nunca aja como um líder.

O dia em que a empresa guerrilheira encomenda sua primeira limusine Cadillac para o presidente do conselho de administração, é o dia em que a guerrilha começa a rolar colina abaixo.

Poderíamos ter vencido a guerra no Vietnã se pudéssemos ter persuadido o Vietcong a enviar seus oficiais a West Point para aprenderem a combater como o fazemos.

E na maioria, as empresas guerrilheiras tem a sorte de que seus líderes não frequentaram a Escola de Administração da Harvard para aprenderem como atuar à semelhança de uma General Motors, General Electric e General Dynamics.

Isto não quer dizer que as escolas de administração deste mundo não produzam líderes de qualidade. Elas o fazem, mas apenas para as grandes empresas, cujas histórias de sucesso formam o núcleo de seu currículo. Mas a essência da estratégia e tática da guerrilha é o oposto do que é o perfeito para as "500 mais" da revista Fortune.

As guerrilhas de sucesso operam com um formato e uma intensidade diferente.

Seguimos para o Vietnã com milhares de cozinheiros, padeiros,

escriturários, motoristas, capelões, militares formados em relações públicas. O inimigo não tinha nada disso. Virtualmente, cada soldado inimigo tinha uma arma que usava contra nós. Uma grande proporção de nossos soldados, por outro lado, foi utilizada para administrar, suprir e servir às necessidades de nossos combatentes. (Quem vai fazer suas refeições quentes após um dia duro no campo?)

(Em 1968, quando tínhamos 543.000 soldados no Vietnã, somente cerca de 80.000 eram combatentes. O resto estava nas funções de abastecimento e serviço.)

Veja como é organizada uma grande empresa. Em um caso típico, mais da metade dos empregados proporciona serviços para os demais. A parte menor do exército empresarial é dirigida fora da empresa, onde se acha lutando com o verdadeiro inimigo, a concorrência.

Alguns empregados da empresa passam anos sem jamais ver um cliente ou um vendedor da concorrência. Estes são os "cozinheiros e padeiros" da vida empresarial dos EUA.

As guerrilhas devem explorar essa fraqueza, levando a mais alta percentagem possível de seu pessoal para a linha de fogo. As guerrilhas devem resistir à tentação de fazer organogramas formais, descrições de cargo, planos de carreira e outros hábitos das grandes organizações, como um pesado quadro de assessores. Tanto quanto possível, as guerrilhas devem ser somente de linha.

A organização enxuta não é apenas uma tática para colocar uma percentagem mais alta de força na batalha. Ela também melhora de modo impressionante a "rapidez" de uma guerrilha para responder às mudanças no próprio mercado.

"José seja esperto, José seja ligeiro." Bom conselho para os Josés que desejam estabelecer fortes posições de guerrilha.

Uma guerrilha também pode tirar vantagem de seu pequeno tamanho para tomar decisões rápidas. Isto pode ser um bem precioso na competição com as grandes empresas de âmbito nacional, para as quais uma decisão rápida significa 30 dias de trabalho da assessoria em vez de 6 meses.

PRINCÍPIO DE GUERRILHA Nº 3

Esteja preparado para cair fora, logo ao primeiro aviso.

Uma companhia que foge vive novamente para combater outro dia.

Este conselho vem diretamente das páginas de Che Guevara. Não hesite em abandonar uma posição ou um produto se a batalha se virar contra você. Uma guerrilha não dispõe de recursos para gastar em uma causa perdida. Ela deve ser rápida em desistir e passar adiante.

É aqui que a vantagem da flexibilidade e a organização magra compensam. Muitas vezes uma guerrilha pode tomar uma nova posição sem a dor interna e o desgaste por que passa uma grande empresa.

A falta de títulos e de assessoria também pode ser um grande benefício. Se você é o vice-presidente executivo da América Latina e a sua empresa tenta abandonar esse mercado, você irá lutar com unhas e dentes para manter-se nessa posição. Tem de haver um bocado de luta interna antes que as coisas se modifiquem em uma grande empresa.

Uma empresa pequena pode mudar o rumo dos acontecimentos sem fazer ondas internas.

O inverso de cair fora é cair dentro. As guerrilhas devem usar sua flexibilidade, saltando rapidamente para dentro de um mercado quando vêem uma oportunidade.

Em uma empresa de pequeno porte, basta o palpite de uma pessoa para que seja lançado um produto novo. Em uma empresa grande, o mesmo conceito tem a probabilidade de ser sepultado durante meses nos comitês.

O importador de calçados, Robert Gamm, não sabia o que fazer com suas chaves e dinheiro miúdo quando estava correndo ou jogando tênis. Esta inconveniência o inspirou a lançar os KangaRoos, calçados para atletas, com bolsos de zipper de cada lado. As vendas subiram vertiginosamente para quase \$75 milhões por ano.

Algumas vezes uma guerrilha pode penetrar e tomar conta de um território que uma marca nacional está abandonando por uma razão ou outra. Frequentemente a guerrilha pode penetrar rapidamente para preencher a lacuna, enquanto o mercado ainda está lá.

Quando a Nalley's Foods descobriu que a Kraft estava descontinuando sua maionese "de imitação", surgiu com um produto próprio e semelhante em 9 dias. A International Rubber, uma pequena empresa de Louisville, Kentucky, que agora faz os pneus radiais mais caros do mercado, vende através de distribuidores de pneus de qualidade que se sentiram espicaçados quando a Michelin abandonou o seu sistema de concessão de um único distribuidor por cidade.

GUERRILHAS GEOGRÁFICAS

Quase qualquer produto ou serviço nacional pode ser localmente atacado, uma tática clássica de guerrilha.

Business Week, *Fortune* e *Forbes* são fortes publicações norte-americanas sobre negócios. Lançar uma outra publicação dessa espécie seria um empreendimento extremamente difícil e caro. Dezenas de milhões de dólares com escassas chances de sucesso.

Mas as publicações locais sobre empresas estão florescendo. Quando a Associação de Publicações Locais sobre Empresas foi formada em 1979, tinha 19 editores participantes. Cinco anos mais tarde já eram 88.

Michael K. Russell, presidente do conselho de administração da American City Business Journals Inc., proprietário de oito jornais, disse que um semanário pode ser lançado com menos de \$ 750.000.

A *Crain's Chicago Business* é uma história típica de sucesso de guerrilha. Lançada em 1978 pela Crain Communications, o semanário levou 3 anos para sair do vermelho. Atualmente, a publicação tem 40.000 assinantes que pagam, e uma impressionante taxa de renovação de 75%. Consta que as margens de lucro, antes da dedução dos impostos são de 25 a 30%, o que é ótimo.

Uma circulação de 40.000 não parece muito em comparação com a da *Business Week* que é de 800.000. Mas a grande revista nacional tem apenas 36.000 assinantes na área metropolitana de Chicago. Assim, em Chicago, pelo menos, a publicação da Crain é maior do que a *Business Week*.

A guerrilha não modifica a matemática de uma guerra de marketing. Em vez disso, reduz a dimensão do campo de batalha a fim de conseguir

superioridade de força.

Qualquer indústria pode ilustrar a operação do conceito de guerrilha. Vejamos o serviço bancário. Em quase todas as cidades ou estados você tem pequenos bancos, mas precisa aprender a concorrer com os grandes.

Na área metropolitana de New York, os grandes bancos metropolitanos, como o Chase Manhattan e o Citibank dominam o campo de batalha financeiro. Ainda assim, os pequenos bancos, em áreas geográficas selecionadas têm ido muito bem usando táticas de guerrilha. A chave está em salientar sua abordagem local, começando com seus nomes. Bancos como o United Jersey e o Long Island Trust demonstram esta estratégia.

No ramo de linhas aéreas, numerosas operações de guerrilha foram postas no ar. Muitas têm sucesso, porém muitas entram em colapso quando procuram expandir sua base de operações. A Air Florida e a Midway são dois exemplos recentes.

A PEOPLExpress começou como uma guerrilha na extremidade baixa, depois comprou mais aviões e abriu mais rotas. Em essência, a empresa mudou de guerrilha para guerra de flanco às custas da flexibilidade que inicialmente possibilitou sua decolagem. Já que não tem recursos para tomar as forças aéreas da American, United e Delta, o futuro é decididamente nebuloso para a PEOPLEexpress.

GUERRILHAS DEMOGRÁFICAS

Uma outra tática clássica de guerrilha é atrair um segmento específico da população, um segmento surgido a partir de faixas etárias, renda, ocupação etc.

Uma publicação chamada *Inc.* representa uma guerrilha demográfica típica. A primeira revista de circulação nacional para o proprietário de pequena empresa, foi um sucesso fenomenal desde o seu lançamento em 1979. No primeiro ano apresentou 648 páginas de propaganda equivalentes a quase \$6 milhões, - o maior sucesso de primeiro ano na história das revistas.

O sucesso da *Inc.* baseou-se no discernimento de seu fundador,

Bernard A. Goldhirsh. Ele compreendeu que as publicações nacionais para empresas não são o que parecem ser. A *Business Week* deveria chamar-se realmente *Big Business Week*. Com uma circulação bem abaixo de 1 milhão, esta revista alcança somente uma pequena percentagem das 5 milhões de empresas norte-americanas. A *Inc.* foi a primeira a explorar o mercado anteriormente inaproveitado das empresas de pequeno porte.

Algumas guerrilhas combinam as abordagens geográfica e demográfica. A revista *Avenue*, um outro grande sucesso de marketing, alcança somente o pessoal de renda mais alta na ilha de Manhattan.

GUERRILHAS DE INDÚSTRIA

Uma outra estratégia clássica de guerrilha é concentração em um ramo específico. No negócio de computadores, por exemplo, esta estratégia é conhecida como marketing vertical.

Algumas empresas de computador estão selecionando uma indústria, digamos, propaganda ou serviços bancários ou gráfica comercial, e a seguir desenham um sistema completo de computador para resolver os problemas que surgem somente nessa indústria. Este sistema algumas vezes inclui hardware e software específicos.

A Triod Systems, de Sunnyvale, Califórnia, desenhou um sistema de computador para resolver os problemas complexos de estoque dos atacadistas de peças automotivas. (Um atacadista típico estoca 20.000 peças e financia o estoque com créditos do fornecedor.) Agora com sua comercialização, a Triod consegue em receitas bem mais de \$100 milhões por ano — vendas substanciais para uma operação de guerrilha.

A chave para o sucesso de uma guerrilha de indústria é ser estreita e profunda, em vez de ampla e rasa. Quando uma guerrilha de indústria começa a ampliar suas ambições, em vez de aprofundá-las, você pode esperar por problemas.

GUERRILHAS DE PRODUTO

Muitas guerrilhas fazem dinheiro concentrando-se em pequenos

mercados com produtos que são os únicos de uma espécie. Suas vendas nunca são suficientemente grandes para tentar empresas maiores no mesmo ramo.

Nos últimos 10 anos, por exemplo, a American Motors tem vendido apenas pouco mais de 100.000 Jeeps por ano. No mesmo período, a General Motors vendeu 18 vezes mais Chevrolets. Então por que a GM lançaria um produto do tipo Jeep para vender, talvez, 30.000 ou 40.000 veículos a mais por ano?

Infelizmente, o pensamento militar da American Motors não é tão perceptivo quanto o da GM. O dinheiro que a AMC ganha com os Jeeps é jogado fora com Alliances, Encores e outros carros que visam a concorrer com o Chevrolet.

O automóvel de passageiros de maior sucesso fabricado pela AMC é o Eagle, uma carroçaria de sedan com uma tração de quatro rodas como o Jeep. Em outras palavras, um produto que tira vantagem de sua posição de Jeep.

Uma outra guerrilha com um produto único é da Tandem Computers. A Tandem faz computadores tolerantes a falhas em processamento on-line. Chamado systema NonStop, o computador tem dois processadores, de modo que se um falhar, o outro continua a operar.

GUERRILHAS NA EXTREMIDADE ALTA

Na sociedade rica de hoje, há abundância de guerrilhas na extremidade alta do mercado: pianos Steinway, relógios Concord, processadores de alimentos Cuisinart, para citar três.

O Cuisinart de \$250 é um item típico de alto preço para conseguir grandes vendas. Com preço quatro vezes mais alto do que modelos de empresas firmadas como a General Electric, Sunbeam e Waring, o Cuisinart tem características e peças extras que justificam o diferencial de preço.

Muitas guerrilhas potenciais da extremidade alta hesitam em saltar para o mercado. Elas se preocupam por que suas marcas não têm a mística para justificar os preços extravagantes que estão pensando cobrar.

Por isso, transigem, introduzindo seus produtos a preços mais baixos. Algumas vezes cortam qualidade ou características. Em resultado, o novo produto nunca cria realmente uma mística nem alcança colunas de vendas que essas empresas desejam.

Confundem causa e efeito. Sua mística não é a causa que cria o efeito de alta demanda e altas vendas. A alta qualidade e o alto preço são a causa que cria o efeito (a mística) que, então, Cria a demanda.

Preços altos criam "visibilidade" no sistema de distribuição. "Nossa! Veja o que eles estão cobrando por esse produto", diz o consumidor. E depois pergunta por quê. Isto, naturalmente, cria a oportunidade de dizer ao cliente o que o produto faz para justificar o preço elevado.

Mas você tem de ser o primeiro. A menos que tenha recursos ilimitados, que as guerrilhas quase nunca têm, você precisa ser o primeiro a ocupar o território da extremidade alta. Ninguém vendeu processadores de alimentos a \$250 até que apareceu o Cuisinart.

É preciso fé e coragem para se tornar um guerrilheiro da extremidade alta. Fé no futuro de sua inovação e coragem para lançar um produto com nome desconhecido.

As guerrilhas potenciais da extremidade alta muitas vezes procuram transigir também sobre o nome. Já que planejam cobrar preços elevados, julgam que necessitam da segurança de um nome firmado. Isto, naturalmente, é um outro exemplo da armadilha da extensão de linha, uma ameaça constante ao sucesso de uma empresa. Um único nome não pode representar duas estratégias diferentes.

Na extremidade alta existe uma enorme oportunidade. Mas não para automóveis esportivos de \$100,000 ou para relógios de \$10,000. A oportunidade real está na extremidade alta de produtos de venda constante.

Quem pode se dar ao luxo de uma Ferrari? Não muita gente. Mas quem pode se dar ao luxo de pagar \$ 5.00 por meio quilo de sal (vinte vezes o preço normal)? Quase todo o mundo.

O segredo não é vender sal a \$5.00 por meio quilo. É encontrar algum diferencial para colocar no sal para fazê-lo valer o preço. (A abordagem de sucesso em marketing de Orville Redenbacher.)

DESENVOLVIMENTO DE ALIADOS

Desenvolver aliados é uma estratégia comum em muitas indústrias, especialmente onde a concorrência predominante consiste em bandos de guerrilhas locais. Um padrão típico é o licenciador que tenta formar uma cadeia nacional sob um nome de âmbito nacional, porém com controle e propriedade locais. Esta estratégia pode ser tentada de duas maneiras diferentes: de cima para baixo ou de baixo para cima.

As organizações de cima para baixo desenvolvem o pacote inteiro e o oferecem à direção da empresa local. São exemplos típicos a McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Coca-Cola. Em outras palavras, você desenvolve um conceito e depois procura recrutar um exército de guerrilhas para fazer a coisa funcionar.

Uma abordagem mais criativa é a organização de baixo para cima. Esta pode resultar em alguns sucessos espetaculares porque uma operação desse tipo solicita menos recursos para começar.

Um exemplo típico é a Century 21. A empresa recrutou os corretores imobiliários existentes para fazerem parte de um grupo nacional que trocava informações. A Century 21 foi um conceito especialmente bom, porque a venda ou a compra de uma casa muitas vezes acarreta a mudança de local de um corretor para o de outro.

A Leading Hotels of the World, um grupo voluntário de 195 hotéis de luxo, é uma outra organização de sucesso, do tipo de baixo para cima. O mesmo ocorre com a Quality Inns, um grupo com milhares de associados na América do Norte.

No desenvolvimento de aliados, uma pergunta primordial que você deve fazer a si próprio é, "Quem é a concorrência?" Algumas vezes ela é o seu vizinho, às vezes não.

Dois motéis, um em frente ao outro, poderiam ser concorrentes acirrados — razão suficiente para que um deles se junte a uma cadeia como a Quality Inns. Por outro lado, os dois motéis poderiam estar em uma ilha das Caraíbas onde a concorrência real vem de uma outra ilha centenas de quilômetros distante. Assim, em vez de se combaterem, os dois poderiam juntar forças e promover os valores de sua ilha em comparação com as da concorrência.

Sob este aspecto, vemos cada vez mais empresas com programas

conjuntos de marketing se tornarem mais sofisticadas em isolar a verdadeira concorrência. Um entendimento dos princípios da guerra de marketing não leva necessariamente a mais hostilidades. Algumas vezes, exatamente o oposto. Uma forma de cooperação que esperamos ver muito mais está nas alianças: alianças de produto, alianças regionais, alianças demográficas e muitos outros tipos.

O princípio da força encorajará as guerrilhas a se reunirem para autopreservação.

AS GUERRILHAS ESTÃO EM TODOS OS LUGARES

A maioria das 5 milhões de empresas dos EUA deveria fazer guerrilha. As grandes empresas podem dominar as novas, porém as de pequeno porte é que dominam a paisagem.

Vejamos a indústria de alimentos. Há somente um punhado de grandes empresas: Kraft, H. J. Heinz, Hershey's. Mas a Kraft é apenas uma das 660 empresas que fazem queijo. A Heinz é a única das 380 companhias que embalam picles. E há 864 fabricantes de doces além da Hershey's.

A maioria das empresas deveria estar em guerrilha. De cada 100 empresas, como uma preciosa generalização, uma deve fazer defesa, duas devem estar na ofensiva, três devem flanquear, e 94 deveriam ser guerrilheiras.

Os exemplos históricos proporcionamos melhores provas nas ciências empíricas. Isto é particularmente verdadeiro na arte da guerra.

Karl von Clausewitz

11. A GUERRA DO REFRIGERANTE DE COLA

O estudo apropriado da guerra é o estudo da história. Clausewitz e outros autores realçaram repetidamente este ponto. Ainda assim, o pessoal de marketing raramente despende muito tempo em história de marketing. Usualmente essa gente se mantém muito ocupada com os eventos atuais. Vê o seu papel como o de manter os seus produtos em ritmo com as últimas modas.

Além disso, as histórias de marketing tendem a focalizar o que aconteceu e não por que as coisas aconteceram. Na ausência de uma teoria geral de marketing, talvez isto seja o melhor que pode ser feito.

Um modo de testar a validade dos princípios da guerra de marketing é olhar a história de uma indústria e, depois, analisar os principais movimentos competitivos em termos dos referidos princípios. Fizemos isso com cinco indústrias diferentes. Este capítulo cobre a guerra da cola que se desenrolou durante decênios entre os exércitos da Coca-Cola, de Atlanta e os batalhões da Pepsi-Cola, de Purchase, New York.

COCAÍNA E CAFEÍNA

A Coca-Cola é um refrigerante de 100 anos, que começou com tudo, menos inocuidade. Inventada por um farmacêutico e ex-oficial confederado, John Styth Pemberton, a Coca-Cola foi lançada como um remédio exótico que não exigia receita médica — remédio que continha cocaína das folhas de coca e cafeína das nozes de kola. As folhas de coca eram apreciadas pelos índios bolivianos, que as mastigavam enquanto trabalhavam. Daí a Coca-Bola do Dr. Mitchell, uma primitiva concorrente da Coca-Cola.

Mastigar nozes de kola produzia efeitos muito parecidos entre os nativos da África Oriental. "Semente do inferno", alegavam certas seitas que se abstinham completamente.

A Coca-Cola foi, primeiro e antes de mais nada, um remédio. "Uma bebida deliciosa, estimulante, refrescante, fortificante, além de ser uma cura para todas as afecções nervosas, dores de cabeça e outras, histeria, melancolia", dizia um anúncio antigo.

Na virada do século, a sorte da Coca-Cola começou a brilhar. Em 1902, com um orçamento de \$120,000, era o produto mais conhecido nos EUA. No ano seguinte, a empresa tirou a cocaína, trocando a fórmula para extrato das folhas de coca "gastas". (Seriam necessários mais 70 anos para que se chegasse a Coke sem cafeína.)

Soprada pela propaganda e pelos padrões conservadores americanos que recomendavam moderação com bebidas alcoólicas, a Coca-Cola cresceu rapidamente. Em 1907, cerca de 825 dos 994 condados ex-confederados estavam sob uma lei seca. Os anúncios diziam, "A Grande Bebida Nacional da Moderação".

"A água santa do Sul", diziam os eruditos do Norte.

Em 1915, um desenhista de Terre Haute, Indiana, surgiu com uma nova garrafa de 200 ml que captava a singularidade da Coca-Cola. No transcurso dos anos foram fabricadas cerca de 6 milhões de garrafas verdes com a Coke da Geórgia.

O novo desenho da garrafa tinha chegado bem na hora. Somente em 1916, 153 impostores foram atingidos pelos tribunais, incluindo a Fig Cola, Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola e Koka Nola.

Na década de 20 a Coca-Cola não tinha concorrência real. O único problema da empresa era aumentar o consumo de refrigerantes, que se elevou lentamente de 9,1 litros *per capita* para 12,5 litros em 1929. (Em comparação a mais de 15 litros atualmente.)

A propaganda da Coca-Cola procurou estimular o consumo. "Sede não tem época" (1922) e "A pausa que refresca" (1929) são os melhores exemplos.

DUAS VEZES MAIS POR UM NÍQUEL

A depressão da década de 30 ajudou a concorrência da Coca-Cola a levantar vôo, especialmente a Pepsi-Cola e a Royal Crown.

O conceito principal era a garrafa de 373 ml que com os mesmos cinco centavos compraria somente 200 ml de Coca-Cola.

A Pepsi-Cola teve a idéia em 1934, mas somente foi posta em prática em 1939 (na chegada de Walter Mack).

Foi sob a forma de um comercial de rádio cantado à maneira de "John Peel", uma velha canção dos caçadores ingleses:

Pepsi-Cola acerta o alvo.

Trezentos e setenta e três ml é um bocado.

Duas vezes mais por um níquel, também.

Pepsi-cola é a bebida para você.

Foi uma estratégia brilhante, executada de maneira espetacular. Atingia o alvo, principalmente os jovens. Em doces e refrigerantes de cola, os garotos preferiam quantidade ao invés de qualidade.

E isso foi feito com uma verba limitada para propaganda. Em 1939 a Coca-Cola gastou \$15 milhões em propaganda e a Pepsi-Cola apenas \$600,000.

Agora a Coca-Cola estava em maus lençóis. Não podia aumentar a quantidade, salvo se estivesse disposta a liquidar aproximadamente um bilhão de garrafas de 200 ml. A empresa não podia cortar o preço por causa das centenas de milhares de máquinas de refrigerantes no mercado que funcionavam com uma moeda de um níquel.

A Pepsi-Cola tinha lançado um clássico ataque de flanco na extremidade baixa. Porém, foi mais do que isso. A Pepsi transformou um movimento de flanco de sucesso em um ataque ofensivo contra o coração do vigor da Coca-Cola.

Princípio ofensivo nº 2: Descubra um ponto fraco na força do líder e ataque-o. Obviamente, o pessoal em Atlanta julgava que a garrafa da Coke em si era a sua maior força. Esta figurava nos anúncios e tinha até marca registrada. Raymond Loewy disse que "era a embalagem mais perfeita em

uso".

A promoção da Pepsi-Cola transformou esse ponto forte em uma fraqueza. Aquela garrafa de 200 ml, que se encaixava na mão, não podia ser aumentada para 373 ml. Não, salvo se você tivesse a mão de um centroavante de 2,10 metros dos Knicks de New York.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Pepsi-Cola ultrapassou a Royal Crown e a Dr. Pepper, ficando em segundo lugar, logo atrás da Coca-Cola.

O QUE A COKE DEVERIA TER FEITO

Princípio defensivo nº 2: A melhor estratégia defensiva é a coragem para atacar-se. A Coca-Cola deveria ter atacado a si mesma com uma segunda marca, muito antes que a Pepsi lhe fizesse isso. E a ocasião ideal para lançar uma segunda marca com um tema de baixo custo do tipo Pepsi, teria sido no início da década de 30, quando estava começando a depressão. (Double Cola, marca que existe hoje no mercado, teria sido um bom nome para usar.)

Em conceito, este movimento defensivo não teria sido diferente do Trac II da Gillette. E com toda a probabilidade, igualmente efetivo. (Hoje a Gillette tem a maior participação do mercado de barbear do que a Coke tem do mercado de refrigerantes de cola.)

Durante um curto tempo após a guerra, parecia que a Coke estava com sorte. A economia voltara-se contra a Pepsi. À medida que o preço do açúcar subia, o mesmo acontecia com o da Pepsi-Cola. Primeiro para 6 e depois para 7 centavos. "Duas vezes mais por um níquel, também", passou a ser "duas vezes mais e melhor, também".

Depois, a Pepsi mudou seu enfoque de consumo público em máquinas vendedoras e fontes de refrigerantes, para o consumo privado no lar. apresentando uma garrafa maior. "Seja sociável" era o novo tema de propaganda quando a Pepsi dirigiu os seus esforços de marketing ao supermercado. O esforço valeu a pena.

A Coke começou a década de 1950 com vantagem de 5 para 1 em relação à Pepsi. Quando entrou o ano de 1960, a Pepsi tinha cortado aquele avanço para a metade.

Durante quanto tempo a Coca-Cola poderia sustentar-se contra vasilhames de tamanho maior? O momento da verdade foi o ano de 1954. As vendas da Coke caíram 3% e as da Pepsi subiram 12%.

No ano seguinte a Coca-Cola lançou uma *blitzkrieg* de garrafas: 310, 373 e 800 ml. À medida que se esgotavam os suprimentos, as garrafas de 200 ml, com marca registrada, lentamente desapareceram para ficar somente nos livros de história.

E a cada ano o tema de propaganda da Coke se modificava à medida que a empresa buscava maneiras de contra-atacar o impulso da Pepsi. Em 1956: "Coca-Cola dá mais gosto às coisas boas". Em 1957: "Sinal de bom gosto". Em 1958: "O gosto frio e revigorante da Coke". Em 1959: "Refresca de verdade". Estas mudanças eram um sinal certo da confusão em Atlanta.

A GERAÇÃO PEPSI

O recipiente maior foi o "um" e a geração Pepsi foi o "dois" no soco um-dois que jogou a Coke nas cordas.

Descobrir fraqueza na força do líder é o princípio ofensivo primordial de uma guerra de marketing. Onde a Coca-Cola é forte? Tinha sido a primeira bebida feita de cola. Tinha estado no mercado há muito mais tempo que a Pepsi. Esta autenticidade era uma força evidente da Coke, mas isso teve um resultado menos evidente.

As pessoas de mais idade propendiam a beber Coke. Os mais jovens tinham maior probabilidade de tomar Pepsi. Além disso, os recipientes de maior tamanho também atraíam os jovens. Qual o adulto que poderia mandar para dentro uma garrafa de 373 ml do mesmo modo que os adolescentes?

A primeira expressão deste conceito foi o de 1961, com "Agora é Pepsi para os que pensam jovem". Em 1964 esta idéia encontrou asas com o clássico "Desperte, você está na geração Pepsi".

A intenção da nova estratégia da Pepsi era reposicionar a concorrência como "fora de passo, fora de ritmo e fora de época". E foi o que fez, mas também teve um outro benefício psicológico de igual valor.

Tirou vantagem da rivalidade natural de irmãos entre a audiência-

alvo. Já que mais pessoas bebiam mais Coca-Cola do que Pepsi, os irmãos mais velhos também tinham probabilidade maior de preferir Coke. Nesse caso, os irmãos mais jovens podiam expressar sua rebeldia natural, tomando Pepsi. Esta estratégia funciona muito bem para cima e para baixo na escada etária. Enquanto a Coca-Cola enterra seus consumidores, nascem novos para a Pepsi.

Sabidamente, a Pepsi também usou música, uma forma tradicional de rebeldia dos mais jovens, como uma componente principal em sua Estratégia. Atualmente a Pepsi usa Michael Jackson e Lionel Richie em seus comerciais. O mocinho vê Lionel Richie e diz, "Oba!". O adulto o vê e pergunta, "Quem é Lionel Richie?"

O tema atual da Pepsi, "A escolha de uma nova geração", é uma outra expressão de sua estratégia de juventude, que é um ponto-chave de ataque contra o produto Coca-Cola que é "mais velho".

Não obstante, como a maioria das empresas, freqüentemente a Pepsi tende a perder seu caminho estratégico. Nas duas décadas passadas a Pepsi usou a idéia da "geração" somente cerca de um terço do tempo. Durante dois terços do tempo ela apoiou outras campanhas. Em 1967: "Despeje Pepsi sobre os que caíram em outras tentações". Em 1969: "Você tem muito para viver, Pepsi tem muito para dar". E em 1983, o taxativo "Pepsi já!".

Para um consumidor do produto, a propaganda é a arma estratégica mais importante. É um engano mudar sua direção estratégica em base anual. Provavelmente você não deve mudá-la até que passe de uma forma de guerra de marketing para outra.

Naturalmente, do ponto de vista tático, as palavras, as figuras, a música, podem mudar tão freqüentemente quanto seja necessário. Mas a estratégia, não.

Apesar disso, o efeito global dos esforços da Pepsi minaram firmemente a liderança da Coke. De 2,5 para 1 em 1960, para 1,15 e 1 em 1985.

TENTATIVAS DE RETORNO DA COCA-COLA

No passar dos anos a Coca-Cola perdeu a oportunidade de bloquear

a Pepsi por não ter lançado uma segunda marca em uma garrafa maior. "Duas vezes mais por um níquel, também", teria funcionado tão bem para uma Coke como funcionou para a Pepsi.

A Coca-Cola vendia refrigerantes ao passo que a Pepsi vendia Pepsi. "A pausa que refresca" é um exemplo típico. Um outro é "Com Coca-Cola é melhor".

Mas em 1970 a Coca-Cola finalmente encontrou a melhor estratégia defensiva para quem é líder. Isto é, a própria liderança.

"É a coisa real". Por decorrência, tudo o mais é imitação da Coca-Cola. O que, naturalmente, todos os outros refrigerantes de cola são.

"A estratégia da 'coisa real' tirou proveito da publicidade acerca da fórmula secreta da Coca-Cola. Desde os dias do Dr. Pemberton você pode contar nos dedos de uma só mão o número de pessoas que conheceram a fórmula 7X. Essa espécie de publicidade é de valor inestimável para captar a imaginação do público para bebidas de cola. Mas a coisa real não durou muito. Em 1975: "Olhe para cima, América". Em 1976: "Coca dá mais vida". Em 1979: "Coca-Cola e um sorriso".

Em 1982 a Coke atingiu o ponto mais baixo em insipidez: "Coca-Cola é isso aí".

Embora a Coke tenha enterrado "a coisa real" há muitos anos não tem podido matar a idéia. Mencione "a coisa real" e a maioria das pessoas dirá Coca-Cola. Pergunte-lhes, "O que é isso aí?" e veja quantas pessoas respondem "Coca-Cola é isso aí".

ROYAL CROWN: MUITO POUCO, MUITO TARDE

Royal Crown, a coca número 3, tentou voltar para o jogo em 1969, contratando a Wells, Rich, Greene, a agência de propaganda quente daquele ano, e lançando um grande programa de propaganda.

"Estamos aqui para matar a Coke e a Pepsi", disse Mary Wells. "Espero que nos desculpem a palavra, mas na verdade pulamos na jugular".

Esqueça a propaganda da Royal Crown. Ela não é um fator. Você não pode seguir ombro a ombro com duas grandes marcas como a Coke e

a Pepsi e esperar vencer. (Na ocasião, somente a Pepsi vendia mais que a Royal Crown na base de 4 para 1. Hoje é 10 para 1.)

O lugar ao sol para a Royal Crown foi na década de 30, quando vendia mais que a Pepsi-Cola. Essa era a ocasião para a Royal Crown fazer o seu movimento. Em 1969, foi aquela velha estória: Muito pouco, muito tarde.

Ano após ano a participação da Royal Crown no mercado de cola declina. O que uma distante marca número 3 pode fazer?

Evidentemente, é mudar sua modalidade de guerra e sua estratégia de marketing. A escolha lógica para a Royal Crown é tornar-se uma guerrilha. O primeiro princípio da guerrilha é encontrar um segmento de mercado bastante pequeno para defender.

Possivelmente a Royal Crown poderia estabelecer uma posição geográfica em uma área do país, talvez no Sul, onde é mais forte. Se tentar lutar numa batalha de âmbito nacional com recursos limitados, quase certamente será sobrepujada pela Coke e pela Pepsi. À medida que os refrigerantes proliferam, mais cedo ou mais tarde não haverá espaço na prateleira para uma cola número 3.

Na realidade, houve uma outra opção para a Royal Crown no princípio da década de 60.

A BATALHA DO BOLSÃO

A Royal Crown abriu a década de 60 com um poderoso movimento de flanco: Diet Rite Cola, apanhando a concorrência de surpresa. Passaram-se 3 anos antes que a Coca-Cola respondesse com Tab e a Pepsi-Cola com Diet Pepsi.

Ao final da década a Diet Rite era o refrigerante dietético que mais se vendia. Ele sozinho representava quase metade dos lucros da Royal Crown.

Princípio de flanqueamento nº 3: *A perseguição é tão crítica quanto o próprio ataque.* A Diet Rite teve sucesso com um ousado movimento de flanco, ajudada pela Coke e Pepsi que contribuíram com 3 anos de tempo. Agora tinha chegado o momento da decisão. A Royal Crown deveria

continuar no campo com uma linha completa de colas? Ou concentrar seus recursos em uma vencedora?

Diet Rite contra Royal Crown? Jeep contra carros de passageiros? Parece que estas funções estratégicas fundamentais nunca são decididas. A administração norte-americana prefere deixar que o mercado decida. Por isso, tenta combater em duas frentes, com resultados previsíveis.

Lentamente a Diet Rite Cola escorregou para a obscuridade. Uma marca que certa vez dominou o mercado de cola dietética, hoje tem menos de 4%. A Diet Coke por si só vende mais que a Diet Rite na proporção de 14 para 1.

Foi uma luta injusta. As duas grandes usaram seus lucros com a Coke e a Pepsi para financiar suas marcas de cola dietética. A Royal Crown usou seus lucros da Diet Rite para financiar seus ataques inúteis contra a linha principal das marcas Coke e Pepsi.

"Mantenha as forças concentradas", diz Clausewitz. A batalha do bolsão demonstra mais uma vez esta importante máxima militar.

FLANQUEAMENTO COM A UNCOLA

Uma outra jogadora a entrar na guerra da cola foi a Seven-Up. Em 1968, a empresa posicionou um refrigerante de limão-lima como a Uncola. A estratégia era tornar o 7-Up a alternativa para a Coke e a Pepsi. No primeiro ano as vendas se elevaram a 15%.

Qualquer posição forte pode ser flanqueada desta maneira. Na verdade, quanto mais forte a posição ou participação de mercado, tanto maior é a oportunidade de criar uma alternativa. Dessa forma, o chá se tornou uma alternativa para o café. O BMW é a alternativa para o Mercedes-Benz. E o 7-Up é a alternativa para Coke e Pepsi.

Dez anos depois de lançada a campanha Uncola, a Philip Morris adquiriu a Seven-Up pelo preço sem precedentes de \$520 milhões. O que corresponde a \$74 milhões por "Up".

Logo após as vitórias de marketing com suas marcas Marlboro e Miller Lite, a Philip Morris estava determinada a fazer o mesmo com a sua nova marca 7-Up. A empresa dobrou o orçamento da Seven-Up para \$40 milhões e lançou uma campanha que caracterizamos como "anunciar as

suas aspirações".

"A América está se tornando 7-Up", diziam os anúncios, mas as vendas da Seven-Up tinham uma cantiga diferente. Naquele ano o Seven-Up foi o único refrigerante dos 10 da cúpula a perder vendas. A participação de mercado de refrigerantes da Seven-Up baixou 10%.

Na época, a estratégia da Seven Up, além de dizer que a América estava "se tornando 7-Up", era a de cantar e dançar. E isto ocorria atacando as colas em seu ponto mais forte, cantando e dançando. Ninguém canta ou dança melhor do que a Coke e a Pepsi. (Lembra-se de "Eu quero pagar uma Coke para o mundo"? Chegou até às vitrolas.)

Olhando a marca de um ponto de vista militar, era óbvio o motivo pelo qual as vendas da Seven-Up tinham chegado a um platô e porque a estratégia "se tornando 7-Up" não funcionaria. O que a Seven-Up fez foi criar uma posição "alternativa" separada.

Ao fazê-lo, tirou negócios da "ginger ale", da "root beer", dos refrigerantes de laranja e das outras alternativas para as colas.

Agora era o momento de passar para a guerra ofensiva, para dar aos bebedores de Coke e Pepsi uma razão para serem "contra". Princípio ofensivo número 1: *A consideração principal é o vigor da posição de quem é líder.*

Onde as colas são fortes? Têm de ser no sabor.

Princípio ofensivo número 2: *Encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto.* Onde as colas são fracas? A fraqueza tem de ser encontrada no sabor.

Se você ler o que está escrito em uma lata de Coca-Cola, encontrará os seguintes ingredientes: água carbonatada, açúcar, caramelo corante, ácido fosfórico, sabores naturais, cafeína.

Cafeína? Certo. Todas as bebidas de cola contêm cafeína. Ela está na noz chamada kola. E por regulamentação federal, você não pode chamar a Coke de cola, a menos que contenha cafeína.

Quem bebe refrigerantes? Garotos bebem. É um processo de distribuição em dois passos. Os pais os carregam no supermercado; os garotos os carregam no refrigerador.

A ironia da situação da cafeína é o fato de que a Food and Drug

Administration ordenou o conteúdo de cafeína em colas (quando ficou sabendo que o processamento das nozes kola as roubava de sua cafeína natural). Por isso, a Coca-Cola tem de comprar cafeína de empresas como a General Foods. Os pais que dão Coca-Cola a seus garotos, podem estar lhes dando a mesma cafeína que foi tirada do seu café Sanka.

O que diz o dicionário sobre cafeína? "Um alcalóide cristalino amargo presente no café, chá e nozes de kola; um estimulante para o coração e para o sistema nervoso central".

Os pais não querem estimular seus garotos. Querem acalmá-los. Os garotos já são suficientemente hiper. (Valium para garotos seria de alta venda se a Hoffmann-LaRoche o vendesse.) No início de 1980 apresentamos à Seven-Up a idéia de "não cafeína". O protótipo do comercial de televisão dizia: "Você não daria uma xícara de café ao seu filho. Então por que lhe dá uma lata de cola que contém a mesma quantidade de cafeína? Dê-lhe Uncola, o refrigerante sem cafeína: 7-Up".

"Nunca", disse o vice-presidente de marketing quando esta idéia foi apresentada à Seven-Up. "Nunca promoveremos nosso produto dessa maneira".

Bem, nunca não é um tempo tão longo quando você está perdendo participação de mercado. Assim, no início de 1982 a Seven-Up lançou a sua estratégia de "não cafeína". "Nunca teve, nem terá", diziam as novas latas de 7-Up.

Mas a Seven-Up cometeu dois erros estratégicos. Primeiro lançou uma cola sem cafeína, chamada Like. Dividiu suas forças e confundiu o consumidor. Segundo, esqueceu a Uncola. Não bastava dizer que a Coke e a Pepsi continham cafeína, mas o 7-Up não. Também precisava lembrar os consumidores de que o 7-Up era a Uncola, a alternativa para Coke e Pepsi.

Ainda assim, a estratégia de não cafeína deu uma injeção na força de vendas da Seven-Up. E a empresa passou do quarto para o terceiro lugar em refrigerantes.

Não demorou muito para que a Seven-Up perdesse a sua concentração. A estratégia de não cafeína foi modificada para incluir "sem corantes artificiais".

Sem corantes artificiais? Que dizer daqueles deliciosos (e coloridos) sabores de Jello? Desde coberturas para bolos até Kool-Aid, uma

cozinheira de forno e fogão depende de corantes artificiais.

Recentemente a Seven-Up voltou à campanha da Uncola. Isso significa três grandes programas em um punhado de anos. O objetivo de uma guerra de marketing é criar confusão nas fileiras inimigas, não nas suas. Passará algum tempo antes que a Seven-Up se recupere.

CAOS E CONFUSÃO NAS COLAS

Na verdade, a campanha "não cafeína" fez exatamente o que um ataque ofensivo deve fazer. Criou caos e confusão nas fileiras da Coke e da Pepsi.

"Os anúncios da Seven-Up sobre a cafeína aborrecem a indústria", disse o *The Wall Street Journal*. Em uma declaração formal, a PepsiCo chamou a campanha da propaganda da Seven-Up de um "desserviço para o público, já que perpetua interesses de saúde não-substanciados pelo uso de táticas de assustar". O fabricante da Pepsi diz estar "firmemente convencido" de que a cafeína não é um risco para a saúde.

A dama de Purchase protesta excessivamente, creio eu. Menos de 6 meses mais tarde a PepsiCo lançou a Pepsi Free nas versões regular e dietética.

Outras empresas logo fizeram o mesmo: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Até a Sunkist eliminou a cafeína. (O que é que a cafeína estava fazendo em um refrigerante de laranja?)

Os concorrentes se tornaram cômicos da cafeína. Marcas que nunca contiveram cafeína, começaram a dizê-lo. Sprite, "ginger ale" Canadra Dry, dentre outras.

Também deveríamos mencionar RC 100. Na história toda das guerras da cola, RC 100 mal merece uma nota de rodapé. E no entanto, foi a primeira cola sem cafeína. Lançada pela Royal Crown em 1980, o produto decolou rapidamente. Mas num "replay" da situação da Diet Rite Cola, a RC 100 foi asfixiada por produtos cafeinizados da Coke e Pepsi. Não basta ser o primeiro. Você precisa ser o "primeiríssimo e com a maior densidade".

A BATALHA DO BOLSÃO: SEGUNDO ASSALTO

Os canhões de agosto (1982) foram disparados no Radio City Music Hall de New York, onde a Coca-Cola lançou a Diet Coke, a primeira produção a receber o nome Coke desde que foi introduzido o original em 1886.

Nenhum produto antes chegou ao mercado com tanto sucesso. "Se alguma vez houve uma coisa definitivamente certa no marketing", disse o *The New York Times*, "isso foi a Diet Coke".

"A Diet Coke parece bem encaminhada", predisse o *The Wall Street Journal*, "para se tornar o segundo refrigerante mais popular na história da Coca-Cola Co.".

"O refrigerante de venda mais excitada no menor espaço de tempo", disse o editor de *Jesse Meyers' Beverage Digest*.

Nem os seus pais em Atlanta foram modestos nas comemorações sobre o "filho caçula".

"A Diet Coke é a notícia mais significativa de um produto novo em todos os 96 anos de história da The Coca-Cola Company", disse Brian G. Dyson, presidente da Coca-Cola USA, "é provavelmente o feito extraordinário da indústria de refrigerantes na década de 80".

Depois de todos estes louvores, você precisaria ter nervos fortes para acusar a Coke de ter atirado em sua própria carteira. E, no entanto, em longo prazo, foi exatamente o que a empresa fez.

Com certeza, em curto prazo, a Diet Coke é um grande sucesso. (Também foram sucessos a Diet Rite Cola e a RC 100.) A Diet Coke parece seguramente firmada em terceiro lugar, depois de Coke e da Pepsi. Mas a que preço?

Primeiro de todos, Tab. No ano em que a Diet Coke foi lançada, a Tab detinha 4,3% do mercado de refrigerantes. Quando a Diet Coke subiu, a Tab foi para o sul. Em 1984 a Tab caiu para 1,8% do mercado.

Por isso, a Coca-Cola fez o que os clientes sempre fazem quando erram. Despediu a agência publicitária da Tab e mudou a propaganda desse produto. Pode-se fazer a Tab voltar? Não, a menos que a Coke saia de sua dieta.

Segundo de todos, a própria Coca-Cola. No ano em que foi introduzida a Diet Coke, a Coke tinha uma participação de mercado de 23,9%, que em 1984 encolheu para 21,7%.

E assim vai. Os ganhos da Diet Coke são quase sempre iguais às perdas da Tab e da própria Coca-Cola.

O DESAFIO DA PEPSI

Merece comentário um outro movimento estratégico da Pepsi na metade da década de 70. Com o nome de "desafio da Pepsi", e que envolveu testes cegos entre duas colas de marcas não identificáveis. Nos testes, as pessoas preferiram Pepsi 3 a 2 sobre a Coke, um fato que foi alardeado nos comerciais de televisão.

Boa estratégia? Talvez, porque explora um ponto fraco de um produto concorrente. Já que a Pepsi é 7% mais doce do que a Coke, o primeiro teste favorece a Pepsi. (Um atributo de produto que também apóia a estratégia da geração Pepsi. Nada pode ser mais doce para um garoto de 12 anos.)

Mas não foi boa estratégia como uma segunda frente para o grande esforço da Pepsi. Um produto número 2 não se pode dar ao luxo de duas campanhas. Princípio ofensivo número 3: Ataque em uma frente tão estreita quanto possível.

Mas então a Coca-Cola fez uma coisa que um líder nunca deve fazer. Depois de anos de lutar contra o desafio da Pepsi, a Coca-Cola, súbita e publicamente modificou a sua fórmula para igualar a doçura da Pepsi-Cola.

Agora a coisa real já não era mais a coisa real. De um golpe a Coca-Cola tinha minado sua própria posição.

A questão não era mudar ou deixar de mudar a fórmula. Era anunciar ou não a mudança. De tempos em tempos a maioria das empresas efetua pequenas modificações de fórmula, como o fez a Coca-Cola, mais notadamente, a substituição de sacarose por xarope de milho de alta frutose.

Para muitas empresas, "novo, melhorado" é um modo de vida de

marketing.

O que torna diferente a situação da Coca-Cola é sua posição de "coisa real". Em um mundo que se modifica rapidamente, o gosto da Coca-Cola era uma constante que reassegurava aos consumidores que eles não estavam ficando velhos. A perda da garrafa de Coke já tinha sido bastante má. Agora a fórmula também se foi.

Pela primeira vez em sua história, a liderança da Coca-Cola se acha em jogo. A Pepsi tem a oportunidade de assumir a cúpula na categoria de refrigerantes de cola.

O DESAFIO DA CAFEÍNA

A capacidade da Coke de resistir ao desafio da Pepsi é afetada pelo desenvolvimento em uma outra frente. No esforço para proteger-se contra os ataques "não cafeína" da 7-Up, a Coca-Cola lançou versões sem cafeína de suas três marcas de cola. Por isso, agora a Coke tem seis produtos de cola e um bocado de caos e confusão.

(Aparentemente a Coca-Cola não reconhece os perigos das colas descafeinizadas. Veja o café. As vendas de marcas descafeinizadas sobem, mas o consumo total de café baixa.)

Depois de um certo tempo, o povo não tomará Coke porque contém cafeína e não tomará Coke descafeinizada porque não é "a coisa real".

A combinação de mudança de fórmula e marcas descafeinizadas pressagia problemas para o pessoal em Atlanta. Até o consumidor que fica com a Coca-Cola através da crise de sua meia-idade, terá problema em pedir o produto, conforme se constata por esta recente conversação num balcão de refrigerantes:

"Dê-me uma Coke".

"Quer uma Coke regular ou uma Diet Coke?"

"Uma Diet Coke".

"Seria uma Diet Coke regular ou uma Diet Coke sem cafeína?"

"Para o inferno com isso. Dê-me um 7-Up".

*Muitos supõem que metade dos esforços pode ter efetividade.
Um pequeno salto é mais fácil de ser dado do que um grande,
mas ninguém que deseje saltar uma grande vala cruzaria,
antes, a sua primeira metade.*

Karl von Clausewitz

12. A GUERRA DA CERVEJA

Há muito tempo que os fabricantes de cerveja têm-se voltado para a maneira militar de pensar. A cúpula dos esforços de marketing da Anheuser-Busch está no nono andar, em um salão de conferência conhecido como "sala da guerra". Dentro, as paredes estão cobertas de mapas, com setas pretas apontando para cima ou para baixo, refletindo o desempenho da empresa e de seus concorrentes.

Desde a Segunda Guerra Mundial que a maioria das setas pretas vem apontando para cima.

A IRRUPÇÃO DA BUDWEISER

Depois da guerra a indústria passou por um período de desassossego. A marca número 1 era a Schlitz, a cerveja que fez Milwaukee famosa.

Mas depois que você viu Paris, Milwaukee já não parece tão famosa. Assim, nos salões da American Legion e da Veteranos de Guerra, os rapazes começaram a experimentar outras marcas, notadamente a Budweiser, a rainha das cervejas.

A liderança andou de um lado para outro. Em 1951 e 1952, era a Schlitz que estava no alto. Em 1953 e 1954, foi a vez da Budweiser. Em 1955 e 1956, a Schlitz novamente.

Estes foram anos cruciais, quando meios esforços, não eram suficientes. A verdade é que a vitória poderia ser de qualquer das marcas. Alguns milhões de dólares em propaganda extra poderiam ter feito pesar mais um dos pratos da balança. Ainda assim, nestas situações, as

empresas deixam de apreciar as enormes vantagens de longo prazo até mesmo de uma diferença de pequena margem em um único ano.

Nestes períodos cruciais, a administração de cúpula tende a fazer as perguntas erradas sobre um aumento proposto para a verba de propaganda. Inclina-se a perguntar: "Qual o retorno do investimento?"

Em lugar disso, deveria indagar: "Quanto temos para gastar fim de garantirmos a vitória?"

Clausewitz salienta que algumas vezes a margem entre vencer e perder uma guerra é uma "insignificante diferença entre o vencedor e o vencido, em mortos, feridos, prisioneiros e artilharia perdida no campo de batalha".

Em 1957 a Budweiser agarrou novamente a liderança, com 1,5 pontos percentuais, e nunca mais ficou para trás. O que uma vez tinha sido uma corrida de cavalos, passou a ser uma debandada geral. Hoje a Budweiser vende 20 vezes mais que a Schlitz.

Algumas pessoas do ramo alegam que a vitória da Budweiser decorreu de um produto inferior produzido pela Schlitz. E é verdade que a Schlitz era a conversa da indústria no final da década de 60, quando construiu cervejarias muito produtivas mas diminuiu seu ciclo de fermentação; um movimento que, de acordo com os puristas, prejudicou o gosto da cerveja.

Essa até que pode ser uma das razões, mas só ocorrem uma década mais tarde, quando a Schlitz já tinha perdido a liderança para a Budweiser. E a história de marketing (assim como a da guerra), mostra que quando o outro lado está por cima e se acha embalado por um momento, as coisas evoluem do mal para o pior. Os ricos ficam mais ricos e os pobres ficam mais pobres.

O ASSALTO DA HEINEKEN

Em comparação com a irrupção da Bud, a vitória da Heineken foi conseguida quase sem baixas. A diferença, naturalmente, foi que os ganhos da Budweiser foram inteiramente às custas da Schlitz. Virtualmente, a Heineken não tinha concorrência.

Sendo a primeira cerveja importada a chegar aos Estados Unidos, a Heineken estabeleceu uma forte raiz no mercado. Porém, a parte mais importante da estratégia da Heineken veio a seguir.

Princípio de flanqueamento número 3: *A perseguição é tão crítica quanto o ataque.* Nos primeiros anos, a Heineken derramou constantemente dólares substanciais em marketing, e especialmente em propaganda. Ano após ano a Heineken gastou mais que suas rivais importadas.

A primeira marca de nomeada a tentar um golpe sobre a Heineken foi a Lowenbrau, de Munique. Embalada em garrafas azuis, verdes, e enroladas em papel prateado, a Lowenbrau lançou uma espetacular campanha de propaganda, da qual até hoje se fala.

"Se a Lowenbrau tiver acabado... peça champanha*!". Isso foi dramático, captou o olhar e foi memorável, mas constitui exatamente a campanha errada para a Lowenbrau.

Comparar cerveja com champanha (um pensamento da Miller High Life) teria sido bom para a Heineken, porque tal comparação amplia o mercado para uma cerveja importada de alto preço.

O problema da Lowenbrau não era o tamanho do mercado. Este poderia vir depois. O problema da Lowenbrau era a Heineken. A Lowenbrau poderia ter lançado um ataque ofensivo para tomar conta do território. Primeiro você tem de dominar o mercado, antes de um programa para começar a aumentá-lo.

Princípio ofensivo número 2: *Encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto.* A Heineken era uma importadora de cerveja — esta era a força — mas de onde era importada?

Holanda. Este era o ponto fraco. A Holanda é conhecida por moinhos, queijo e canais, mas não por cerveja.

França para vinho; Alemanha para cerveja. Estas eram as posições estabelecidas na mente do bebedor norte-americano. Estas posições poderiam ter sido usadas pela Lowenbrau (ou por uma outra cerveja alemã) a fim de explorar a fraqueza na defesa da Heineken.

Princípio ofensivo número 3: *Lance o ataque em uma frente o mais estreita possível.* A Lowenbrau deveria ter dito: "Agora que você já experimentou a melhor cerveja da Holanda, experimente a melhor da Alemanha". Esqueça o lúpulo, esqueça o malte, esqueça o carinho dos

cervejeiros com 400 anos de tradição de qualidade. Golpeie a concorrência com um ataque estreito, focalizado, que exponha e explore a fraqueza da concorrência.

Por que um bebedor de cerveja dirá que a melhor cerveja é feita na Alemanha, mas que a marca número 1 importada vem da Holanda?

Um perito em marketing dirá que a Heineken fez um bom trabalho. É verdade, porém esta não é a verdadeira resposta.

A resposta real é que a Heineken é a marca número 1 com 40% do mercado de cerveja importada... por descuido.

Mais tarde, a Miller Brewing adquiriu os direitos do nome Lowenbrau e começou a fazer a cerveja nos EUA. O novo alvo da estratégia da Lowenbrau: Michelob, da Anheuser-Busch.

A Anheuser não hesitou em revidar. Tornou mais lento o crescimento da Lowenbrau, acusando com sucesso que a cerveja era enganosamente anunciada e tinha preço de produto importado, quando na verdade era feita domesticamente.

A espada que a Lowenbrau deixou de empregar quando era importada, por fim, foi usada contra ela quando se tornou uma marca doméstica.

Presentemente uma marca alemã está tentando apanhar a lança que não foi utilizada pela Lowenbrau.

"A palavra mais famosa em língua alemã... Beck's, diz um comercial típico de televisão. Mas a Beck's tem numerosos obstáculos.

A Beck's está atrasada. A Heineken dispôs de um enorme tempo para avançar. Beck's é um nome alemão fraco em comparação com uma grande quantidade de nomes alemães que soam com autenticidade no mercado: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau. Todas soando alemão e fabricadas nos Estados Unidos.

Não obstante, e apesar dessas fraquezas, a Beck's é agora a marca importada número 3. O que mostra o que pode ser feito pela exploração da fraqueza de quem é líder.

O terceiro lugar está muito distante do primeiro e de desfrutar as vantagens da liderança. A Heineken vai rolando, vendendo 5 vezes mais que a Beck's.

Mais cedo ou mais tarde, a principal cervejaria dos EUA, Anheuser-Busch, vai ter que responder à invasão da Heineken.

O CONTRA-ATAQUE DA ANHEUSER

A resposta clássica dos líderes é "eu também". Em outras palavras, a Anheuser poderia fazer um trato com uma cervejaria européia (preferivelmente alemã) para importar uma de suas marcas. Esta é a estratégia clássica de bloqueio, princípio defensivo número 3.

Infelizmente, a Anheuser esperou demais para que essa espécie de estratégia de bloqueio funcionasse. Não foi senão em 1963 que ela finalmente fez um movimento visando a deter a ameaça da Heineken.

O que fez foi simples e brilhante. Para lançar-se contra a primeira cerveja importada, de alto preço, a Anheuser-Busch lançou a primeira cerveja americana de alto preço. Depois, deu-lhe um nome de alto preço: Michelob. E para reforçar a idéia, deu-lhe uma garrafa de alto preço. (E, naturalmente, um preço elevado é um movimento óbvio, muitas vezes negligenciado pelas empresas.)

"Primeira classe é Michelob", disseram os anúncios. A cerveja que você bebe frente ao avião. Depois, "Os fins de semana são feitos para Michelob". (Você quer beber alguma coisa um pouco melhor nos fins de semana, não é mesmo?) A Michelob tem tido muito sucesso e é muito rentável. Em seu pico de 1980, a Michelob detinha quase 6% do negócio de cerveja nos Estados Unidos. A Michelob não apenas vendeu mais do que a Heineken, como também vendeu duas vezes mais cerveja que todas as importadas em conjunto.

Depois a Michelob começou a declinar, mas essa história vem mais tarde.

A ASCENSÃO DA MILLER

Em 1970 a Philip Morris comprou a Miller Brewing, e o mundo da cerveja nunca mais foi o mesmo.

Poderia ser difícil de imaginar, mas naquele ano a Miller estava em

sétimo lugar no negócio de cerveja, porém vendeu menos do que a Anehus-Busch, Schlitz, Pabst, Coors, Schaefer e Falstaff.

Entretanto, a Miller tinha duas coisas a seu favor: o dinheiro da Philip Morris e uma estratégia clara, coerente.

O alvo era a Budweiser. Como todos os líderes, a Rainha das Cervejas era tudo para todos. Usando a tática predileta de Napoleão ante um inimigo que espalhava suas defesas, a Miller golpeou no centro da linha, no coração do mercado de cerveja.

"Bem-vindo à Hora Miller", diziam os comerciais de televisão. A Hora Miller era o equivalente de colarinho azul para a hora do coquetel dos colarinhos brancos. Você trabalha arduamente, você merece uma recompensa, diziam as mensagens da Miller.

O bebedor de cerveja típico respondeu aos apelos. Mas não imediatamente. Levou 3 anos para que as vendas da Miller dessem a volta por cima, apesar de a cervejaria estar gastando quase duas vezes mais dólares de propaganda por barril do que o resto da indústria.

(Esta resposta lenta à propaganda é típica dos produtos "pessoais" como cerveja, cigarros e refrigerantes de cola. Quando você bebe uma marca de cerveja em um restaurante ou bar, não está matando a sede; está dando uma demonstração de "status". E você tem de se sentir bem com uma marca, antes de estar disposto a fazer uma demonstração pública. Isso leva tempo.)

Uma vez tendo sensibilizado o "homem que trabalha", a Miller rapidamente passou a Falstaff, Schaefer, Coors, Pabst e Schlitz, para tornar-se a marca número 2 no país.

Por fim, a Budweiser foi forçada a responder. "Por tudo o que você faz, esta Bud é para você", disse a Rainha das Cervejas em uma variação do tema da recompensa pelo trabalho, usado pela Miller.

O sucesso da Miller com o pessoal de colarinho azul foi irônico, em vista do fato de que originalmente a marca tinha uma posição de nobreza. Miller High Life, o Champanha das Cervejas, diz o rótulo.

High Life? Ninguém chamava a marca de High Life. As pessoas olham os rótulos, mas já não os lêem mais. A marca era chamada de Miller. Isso era o que o rádio e a televisão diziam. Bem-vindos à Hora Miller. Nada de alô para a Hora High Life.

Não havia problema em passar uma marca que era do clube de campo para o bar dos bairros. (Seguir na outra direção seria muito mais difícil.) O problema era o nome. A tênue distinção entre o que o rótulo dizia e o que o bebedor de cerveja pedia, iria causar à Miller uma ressaca gigantesca nos anos vindouros.

O LANÇAMENTO DA LITE

Em 1975, a Miller Brewing introduziu a cerveja Lite. "Tudo o que você sempre desejou em uma cerveja... e menos."

A Lite foi um movimento clássico de flanco. Ela também adquiriu a tendência dos produtos mais leves em outras categorias. Vinho ao invés de bebida forte, por exemplo. E seguiu ao pé da letra os princípios de flanqueamento.

1. Uma área incontestada. Não havia cervejas nacionais "leves". Existiam umas poucas marcas regionais ou de guerrilha. Algumas marcas leves tinham até sido lançadas e fracassado. A Gablinger's, em particular, foi um fracasso altamente divulgado. (Os bebedores de cerveja levam a sério as suas marcas. A propaganda pode ter humor — como no caso da Lite — mas o produto não. Gablinger's simplesmente não é um nome sério para uma marca de cerveja.)

2. Surpresa tática. A Lite apanhou a concorrência totalmente de surpresa. Não houve teste de marketing, nem rumores na imprensa. Bumba! A Lite foi lançada e se esparramou nacionalmente o mais depressa possível. Levou um ano para a Schlitz responder com a Schlitz Light. E 2 anos para que começasse a rolar a Natural Light, da Anheuser-Busch.

3. A perseguição. A Miller saturou as ondas aéreas com a propaganda da Ute, gastando quatro vezes mais por barril do que a média da indústria. E a Miller nunca recuou. Até hoje a Miller continua a dominar a categoria com a pesada propaganda Lite. A concorrência determinou a necessidade desta perseguição incansável da mente do bebedor de cerveja. Três anos depois do lançamento da Lite, havia 22 outras marcas leves no

mercado.

A INDÚSTRIA VÊ A LUZ (LIGHT)

A primeira grande cervejaria a tentar entrar na comunhão da Lite foi a Schlitz. Saltou com ambos os pés, gastando quase tantos dólares em propaganda quanto a Miller.

A Schlitz chegou até a pagar \$500.000 ao durão James Coburn para dizer duas palavras em seus comerciais de TV. Infelizmente para a Schlitz, uma delas era equivocada.

"Schlitz light", disse Coburn. Agora a marca estava comprometida com uma estratégia de extensão de linha. "Concentrar", diz Clausewitz, mas os fabricantes americanos não estavam dando atenção ao prussiano.

Os resultados eram bastante previsíveis. Em breve a Schlitz Light foi substituída como uma desafiadora Lite pela Natural Light da Anheuser-Busch. Um nome sério, mas também uma boca cheia. Por isso, a Anheuser-Busch contratou um mestre de emprego confuso de palavras, Norm Crosby, para dizer ao povo, "Peça uma Natural. Não seja mal-interpretado". Fazer piada do nome de uma marca é sinal certo de fraqueza do nome.

Uma cervejaria ainda estava para ser ouvida. Uma cervejaria que tinha um bilhete potencialmente vencedor nos sweepstakes de cerveja leve.

A cervejaria era a Adolph Coors Company, no dourado Colorado. A marca era Coors, feita com água pura das Montanhas Rochosas e na maior cervejaria do mundo.

A Coors, das guerrilhas regionais, foi a que teve mais sucesso, sobrepujando, dentre outras, a Olympia no noroeste, Heileman Old Style no centro-oeste, Dixie no sul, Rheingold, Schaefer e Ballantine no leste, Utica Club e Genesse no Estado de New York, Iron City em Pittsburgh.

A Coors tinha conseguido uma mística incrível. Vendida somente em 12 estados do oeste, era a líder em 9 deles.

Celebridades consumiam Coors: Paul Newman, Clint Eastwood, Gerald Ford. Henry Kissinger trazia caixas de Coors de volta para

Washington a cada vez que fazia uma viagem à Califórnia. "A cerveja mais chique do país", disse o *The New York Times*.

COLORADO KOOL-AID

A Coors já era uma cerveja leve. (Há menos calorias em uma cerveja regular Coors do que na Michelob light). Os cidadãos de Denver costumavam brincar com o produto, pedindo uma Colorado Kool-Aida".

Até mesmo a lata da Coors dizia, "A Boa Cerveja Leve da América".

A chegada da Lite deu à Coors uma oportunidade única na vida e, também, prometeu resolver o problema.

O problema era a pressão criada para uma marca regional como a Coors pelas grandes marcas nacionais com grandes programas nacionais de televisão. O número de cervejarias estava diminuindo bastante. Depois de repelida a Lei Seca, havia 786 cervejarias na América. Hoje há cerca de 40.

A Cidade de New York certa vez teve 121 cervejarias. Hoje tem uma. Chicago tinha 45. Hoje nenhuma.

Em 1960, as seis principais cervejarias tinham 37% do mercado. Hoje tem 92%.

A pressão para fazer da Coors uma marca nacional, com a vantagem de não precisar investir em propaganda de âmbito nacional, foi intensa. A chegada da Lite criou a oportunidade. "Poder usado no momento certo contra o adversário certo", diz Clause-witz, "traz mais poder".

A Coors podia ficar na crista da onda do sucesso da Lite e depois explorar uma fraqueza na força desta, a chave do princípio da guerra ofensiva. Em outras palavras, a Coors tinha a oportunidade de passar de guerrilha para uma estratégia de ofensiva.

O tipo mais duro de movimento que uma empresa pode fazer é mudar de direções. Isso perturba os empregados, negociantes e distribuidores, que estão acostumados a um desenrolar dos carpetes sem as emendas do tempo. Em conjunturas críticas, quando você precisa mudar de direções, os princípios da guerra de marketing podem ajudar a esclarecer as questões envolvidas.

A Coors tinha todas as armas no lugar para capturar a posição de "cerveja leve original". (Uma expressão ainda mais poética dessa idéia é "a pioneira em cerveja leve", um conceito que apresentamos à administração de marketing da Coors em 1978.)

A idéia pioneira tirou vantagem da herança ocidental da Coors, sua localização nas Montanhas Rochosas, até mesmo do individualismo rigoroso do fundador e de sua família.

Até essa ocasião, a Coors quase não tinha feito propaganda. Mantinha sua cerveja leve no silêncio. A campanha da Lite deu à Coors uma plataforma de lançamento perfeita para revelar o segredo de seu sucesso.

Mas a Coors decidiu em contrário e lançou a Coors Light, uma cópia a carbono das 23 outras cervejas leves no mercado. A desculpa foi que "o público não relaciona Coors como uma cerveja já leve". O ponto a salientar era que ninguém tinha dito ao público. (Quem lê o rótulo? Além de A Boa Cerveja Leve da América, o rótulo também dizia "Coors Banquet". Até mesmo Henry Kissinger provavelmente não sabia que Banquet era um nome da Coors.)

Agora a Coors tem duas marcas encaminhadas para distribuição nacional, com o apoio de dois programas de propaganda. Exceto a Miller, ninguém jamais formou duas grandes marcas sob um único nome de cerveja.

A FRAQUEZA DA LITE

Em um mundo orientado para o que é impresso, a Lite era um bom nome para uma cerveja de baixas calorias. Infelizmente para a Miller, vivemos em um mundo de transmissão hertziana.

No rádio e na televisão o som da palavra é mais importante do que é lido tipograficamente. Igualmente, no habitat natural do bebedor de cerveja, o bar da esquina, o som da marca é crucial.

"Garçon, dê-me uma Lite".

"Como é que o senhor a soletra — com l maiúsculo ou minúsculo?"

"Não importa. Dê-me uma Miller".

À medida que o tempo passa e a Lite obtém mais sucesso, "Dê-me uma Miller" passou a significar Miller Lite, não Miller High Life.

A propaganda de TV não estava ajudando, chamando de Lite a cerveja da Miller. Em lugar algum da frente da lata ela diz Miller, somente Lite. Do lado, há uma marca registrada, de menor tamanho, com o pequeno tipo habitual que diz "Miller Brewing Co. Milwaukee, WI".

Um único nome não pode representar duas marcas diferentes. Mais cedo ou mais tarde, de um modo ou de outro, a Miller iria ter de pagar as despesas por seu engano Lite.

Foi mais tarde do que mais cedo, e foi a High Life e não a Lite que teve de pagar o preço. Em 1979, 4 anos depois do lançamento da Lite, a Miller High Life atingiu seu pico. Nesse ano, a High Life estava somente 21% atrás da Budweiser.

A QUEDA DA HIGH LIFE

Lentamente no princípio, mas depois rapidamente, a Miller High Life começou a ficar atrás da Budweiser: 32, 40, 49, 59 e, finalmente, em 1984, 68% atrás da Rainha das Cervejas. Isto significava que a Budweiser estava vendendo mais do que a Miller High Life, na proporção de 3 para 1.

O ponto de não retorno foi 1983, quando a Miller Lite ultrapassou a Miller High. Agora Miller realmente significava Lite, tanto em vendas como no bar do bairro.

A imprensa parecia perplexa. "Miller tenta resolver o mistério da cerveja", disse o *The New York Times* em uma história típica sobre os problemas da High Life. Ninguém parecia ver a ligação entre as duas marcas.

Em sentido militar, o que a Miller tinha feito era flanquear-se. Usando o mesmo nome para ambos os produtos (ainda que acidentalmente), o ataque de flanco minou a sua própria posição e não a da Budweiser. "Finalmente encontramos nossos inimigos, disse Pogo; e concluiu: "Somos nós mesmos!"

Lá em Trenton, Ohio, há uma cervejaria nova em folha, de \$450 milhões, pertencente à Miller, que nunca fez um barril de cerveja. Um

monumento silente da loucura de flanquear-se.

Quando você se flanqueia, a consequência tem de ser uma de duas possibilidades, sendo ambas situações de não ganhar.

Ou você se flanqueia com sucesso e destrói a base da marca, que foi o que aconteceu com a Miller, ou você pode protegê-la e terminar com um movimento de flanco sem sucesso, mas caro.

Extensão de linha é como uma gangorra. Um único nome não pode representar dois produtos diferentes. Quando um vai para cima o outro vem para baixo.

Uma razão pela qual a extensão de linha é tão insidiosa é que o efeito de longo prazo é claramente oposto ao de curto prazo.

Em curto prazo, a extensão de linha é quase sempre um sucesso, conforme o foi a Miller Lite. (A Diet Coke é um outro exemplo.) Mas em longo prazo, usualmente a extensão de linha é uma estratégia de perdedor.

É como o álcool. Em logo prazo é um depressor do sistema nervoso central. Mas em curto prazo seus efeitos podem ser exatamente tão eufóricos como os movimentos da caixa de embalagem da Diet Coke.

Ainda assim parece que a Miller perdeu a ligação ou conexão entre as suas duas marcas Miller. Para tentar salvar a marca High Life, a Miller fez o que os clientes geralmente fazem. Pôs na rua sua agência de propaganda e submeteu-a a um conselho de guerra público, por falta de cumprimento do dever.

A nova agência publicitária surgiu prontamente com "A Miller é feita à moda americana".

Qual Miller? Lite ou High Life? Os comerciais de televisão não o dizem. Mostram a lata, que ninguém lê, nem mesmo o locutor dos comerciais.

A Miller está encaixotada. Ela não deseja dizer "High Life*", porque este não é um nome para a classe trabalhadora. Quantos bebedores de cerveja irão encostar a barriga no balcão do bar e dizer, "Dê-me uma High Life?"

Você imagina que o que aconteceu à Miller serviu como advertência para toda a indústria? Tente adivinhar.

A CARGA DA BRIGADA LIGEIRA

Uma atrás da outra, a indústria de cerveja caiu sobre si mesma, tentando imitar a Miller.

Além da Schlitz e da Schlitz Light, da Coors e da Coors Light, os barões da cerveja surgiram com a Michelob e a Michelob Light Etc. e Etc. Light.

Vejamos o que aconteceu a cada um desses flanqueadores.

A Schlitz-Light foi a segunda maior marca a entrar na categoria leve. Normalmente, esta saída na frente deveria ter dado à Schlitz uma grande vantagem. Não deu. A Schlitz sozinha vendeu 24 milhões de barris em 1976, ano em que foi lançada a Schlitz Light.

Hoje, a Schlitz e a Schlitz Light em conjunto vendem menos de 3 milhões de barris. Foi um movimento de flanco de sucesso total. Ambas as marcas foram destruídas.

Mesmo quando você tem sucesso, não o tem. Veja a Coors Light, que tem sucesso. No ano em que foi lançada, a Coors Light vendeu 1,6 milhões de barris. As vendas subiram todos os anos, alcançando 4,5 milhões em 1984. Atualmente a Coors Light está em segundo lugar apenas para a Miller Lite.

Formidável, mas o que aconteceu com as Coors regulares? As vendas estão baixando. O que é que se podia esperar do sucesso de um ataque de flanco da Coors Light?

Na verdade, a Coors vendeu mais cerveja em 1976, quando tinha uma única marca em 12 estados, com \$2 milhões de propaganda, do que em 1984, quando tinha duas marcas em 44 estados e \$33 milhões de propaganda. Um outro exemplo de atirar no próprio pé!

A Michelob iguala a experiência da Miller. Três anos após o lançamento da Michelob Light, as vendas da Michelob regular atingiram um pico. Desde então, todos os anos, a Michelob decaiu. Solução: despedir a agência.

A Michelob Light atingiu o pico no ano seguinte e permaneceu em um platô. Em conjunto, as duas marcas declinaram durante 4 anos seguidos, oferecendo um triste testemunho da efetividade da extensão de linha. E ainda pode vir o pior.

Vejamos a Budweiser e a Bud Light. A Anheuser-Busch teve sorte. Falando comparativamente, a Bud Light foi um desapontamento. Até agora suas vendas nunca excederam 10% das da Rainha. E não é dizer que a Anheuser não tenha tentado. A cervejaria está gastando \$50 milhões por ano para fazer propaganda da Bud Light. Isso equivale a nove vezes mais por barril do que gasta na marca base.

A Budweiser continua sua carreira de sucesso, vendendo mais que a marca número 2 (Miller Lite), na proporção de 2,5 para 1. Isso, apesar da emboscada da Bud Light.

Que dizer da Etc. e Etc. Light? Não há evidência de que a indústria de cerveja tenha levado a sério nossa advertência sobre extensão de linha. Bem ao contrário. Continua a tornar suas marcas mais leves.

Seitas que se reúnem no alto das montanhas nos dias previstos do juízo, a fim de esperar o fim do mundo, não descem no dia seguinte, abaladas em suas idéias. Descem da montanha com fé renovada na mercê do Todo-poderoso.

Quando uma marca de cerveja não é vendida, a cervejaria não volta do mercado e lança a culpa no nome. A cervejaria culpa o produto ou a propaganda. Isto é apenas mais uma prova da crença profundamente arraigada de que a verdade surgirá. "Deve haver alguma coisa errada", supõe ela, "com o gosto da cerveja ou com a criatividade da propaganda".

De acordo com George Santayana, "Os que não podem se lembrar do passado estão condenados a repeti-lo".

A CARGA DA BRIGADA PESADA

Atualmente a indústria cervejeira está se preparando para cometer o mesmo engano... na direção oposta.

As primeiras candidatas para a brigada pesada são a Michelob Classic Dark e a Coors Extra Gold. Ambas caem na clássica armadilha da extensão de linha.

A Coors, em particular, deveria saber melhor. Uma cervejaria número 5 não se pode dar ao luxo de ter duas marcas nacionais, quanto mais três.

Não nos deixemos impressionar por generais que venceram sem derramamento de sangue. Se uma carnificina é uma visão horrível, então deve-se respeitar mais a guerra.

Karl von Clausewitz

13. A GUERRA DO BURGER

Em 1984 a McDonald's sozinha gastou mais de um quarto de bilhão de dólares em propaganda de televisão. Essa quantia é mais ou menos equivalente aos orçamentos operacionais anuais da Harvard, Princeton e Yale combinadas.

Como é que tal empresa de tamanho mamute começou? A história começa com a cafeteria, uma instituição popular em qualquer aldeia através da América.

Tradicionalmente uma instituição pertencente à família, a cafeteria era um nome que não fazia justiça à faixa de alimentos e bebidas existentes. Você podia pedir presunto com ovos, um sanduíche de bacon com alface e um sorvete do tipo sundae. E, naturalmente, um hamburger, ou cheeseburger com fritas.

Cada cidade ou região tinha as suas especialidades. Em Philadelphia, o sanduíche de bife com queijo. Em Boston, ensopado de mariscos. No sul, semolina.

Tratava-se de uma guerra em que todos os combatentes eram guerrilheiros que guardavam zelosamente o seu território. (Princípio de guerrilha número 1: Escolha um segmento de mercado onde você possa se defender.)

ENTRA A McDONALD'S

O negócio iria se modificar radicalmente alguns anos depois que Ray Kroc abriu sua primeira McDonald's em Des Plaines, Illinois.

O que Kroc teve sucesso em fazer foi lançar um ataque ofensivo

contra a cafeteria local e depois, rapidamente, expandir a operação para agir da mesma forma em escala nacional.

Em sua época, a cafeteria vendia quase tudo que fosse simples, de preparação fácil. Em sentido militar, a linha se estendia e, em consequência, era fraca.

Kroc fez a escolha óbvia. Golpeou no centro. (Qual era o item mais popular no cardápio da cafeteria? O hamburger e o seu primo em segundo grau, o cheeseburger.)

Nasceu a cadeia de burger. Devido à falta de concorrência (exceto as cafeterias fracas) e ao impulso de sua ambição, Kroc expandiu rapidamente a sua cadeia. Tomou até dinheiro emprestado, a taxas exorbitantes, para financiar o seu sonho.

Mais do que qualquer outra coisa, esta expansão, logo cedo, garantiu o sucesso da McDonald's e lhe permitiu desenvolver a indústria de burger. Hoje a McDonald's vende mais que a Burger King e a Kentucky Fried Chicken combinadas.

A fim de explicar o sucesso da McDonald's, os peritos de marketing adoram descrever os padrões e procedimentos estritos da empresa, sua devoção fanática à limpeza, e o treinamento intenso dado aos proprietários de concessionárias na McDonald's Hamburger University, em Elk Grove, Illinois. (Cada diplomado se torna "Bacharel em Hamburgologia, com um grau menor em Fritas".)

Estes são luxos da liderança, tornados possíveis pelo princípio da força. A McDonald's é líder por ter sido a primeira no cenário e porque permaneceu assim através da expansão rápida.

Você não pode se tornar o líder na guerra do burger por fazer um hamburger melhor. Mas você pode se manter como líder, ainda que não faça um hamburger melhor. A liderança lhe dá a vantagem do tempo para corrigir quaisquer problemas que possam ser criados.

Na década de 1970, um documento confidencial da McDonald's admitia sem rebuços que de acordo com uma pesquisa de opinião pública, "a qualidade da Burger King é considerada como significativamente melhor do que a da McDonald's".

Criam-se muitos mitos de marketing porque a imprensa alimenta fábulas para explicar o sucesso do líder. Por precauções éticas, fingimos

não aceitar a explicação de que a McDonald's foi a primeira e que empregou o máximo de pressão: a aplicação crua e objetiva do princípio da força. É muito mais satisfatório sugerir que isso foi feito pela Hamburger University. Ou por Ronald McDonald. Ou pelos dançarinos esfregadores de chão nos comerciais de televisão.

Os bons líderes não desencorajam esse tipo de especulação. Sabem que um pouco de fantasia gera um clima que ajuda um exército vencedor a continuar vencendo.

Nas palavras de George C. Scott, no papel de Patton, "Agora temos o melhor alimento, o melhor equipamento, o melhor espírito e os melhores homens do mundo. Vocês sabem, eu até sinto pena daqueles pobres bastardos contra os quais estamos indo".

Isto é liderança, não estratégia. "Não poderíamos fazer isso sem vocês", disse o líder.

"Poderíamos", diz o estrategista, a quem pedimos que guarde essa opinião para ele mesmo.

Os gerentes de marketing continuam confundindo as duas coisas, o que não causa dano ao líder. Contudo, a diferença entre liderança e estratégia tende a corromper o modo de pensar da Burger Chef da Hardees, e a de todos os jogadores de guerrilha na guerra do burger.

Os mitos de marketing criam falsas ilusões. Se apenas pudéssemos criar um melhor hamburger do que a Burger King, ou melhor serviço do que a McDonald's, poderíamos... e o sonho continua por aí afora.

Na guerra do burger, assim como em outras guerras de marketing, o produto é um veículo para dirigir a estratégia ao lugar certo. Você não deve pensar em termos do que é melhor, mas somente em termos de diferenças.

O CAMINHO DA BURGER KING

A primeira cadeia a aplicar uma estratégia efetiva contra a McDonald's foi a Burger King.

Depois que a McDonald's se tornou a maior cadeia nacional de alimentos rápidos, a empresa não permaneceu mais na ofensiva; passou à

defensiva. A oportunidade para aplicar a estratégia ofensiva foi para a cadeia número 2, a Burger King.

Princípio ofensivo número 2: **Encontre uma fraqueza na força do líder e ataque esse ponto.** A força da McDonald's era o hamburger, sua uniformidade, a entrega instantânea, e o seu baixo preço.

Ou, como dizia a propaganda sobre o carro-chefe da linha, o Big Mac: "Dois hamburguers, molho especial, alface, queijo, picles, cebola em um pão com gergelim." Isto era normalmente dito num fôlego só. (Na mídia impressa, a McDonald's acrescentava um pequeno TM para indicar que se tratava de uma marca registrada.)

Qual a fraqueza inerente a essa força? Obviamente, é o sistema de linha de montagem que a McDonald's usa para entregar rapidamente hamburgers de preço baixo. Se você quisesse alguma coisa especial, teria de esperar em uma fila separada, enquanto um balconista-atendente ia para os fundos e improvisava um quebra-galho.

No início da década de 1970, a Burger King surgiu com uma estratégia para explorar esta fraqueza. "Como você quiser", diziam os anúncios, "sem picles, sem o condimento". Ou da maneira que você quiser.

Na Burger King, de acordo com a promessa da propaganda, você não seria tratado com humilhação se pedisse alguma coisa especial.

E as vendas da Burger King responderam. "Como você quiser" estabeleceu uma diferença entre as duas cadeias, em termos de serviço ao consumidor e condimentos. Note, também, que a McDonald's ficou apertada. Não podia dar-se ao luxo de brincar com seu sistema bem afinado, para igualar a promessa da Burger King.

Esta é sempre a medida de um bom movimento ofensivo. Pergunte-se: Será que o defensor pode igualar-se sem minar sua própria posição?

Uma força também é sempre uma fraqueza. Mas você precisa atingir na costura que segura a força em conjunto.

A McDONALD'S SE TORNA FRANGO

E peixe e churrasco de costeletas e ovos mexidos. A década de 1970 foi a época da extensão de linha na McDonald's, quando a cadeia

procurou um modo de atrair novos clientes e elevar o gasto médio.

Por mais desejáveis que estas metas sejam, sempre são perigosas. À medida que você amplia a sua linha, torna-se vulnerável no centro. Além disso, se as pessoas desejavam frango, por que não se dirigiam à Kentucky Fried Chicken?

As duas primeiras grandes extensões da McDonald's foram dois fracassos: a McChicken e a McRib. Depois veio a Chicken McNuggets, que acrescentou volume às vendas da McDonald's. Mas isso exigiu muito esforço e milhões de dólares em propaganda.

O surpreendente a respeito da Chicken McNuggets foi a Kentucky Fried Chicken não ter dado uma resposta. Levou quase 8 anos para que a cadeia de frangos introduzisse sua própria versão do produto da McDonald's. O nome, como não podia deixar de ser, foi simplesmente Chicken Nuggets.

Princípio defensivo número 3: **Os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados.** A Kentucky Fried Chicken desperdiçou 8 anos. Nesses anos a empresa poderia ter usado a propaganda da McDonald's para dirigir os negócios para suas lojas.

Há uma diferença fundamental entre uma estratégia de extensão de linha como a da Egg McMuffin e a Chicken McNuggets.

O desjejum é um tempo sem movimento em um local que vende burger. Quase qualquer coisa de desjejum que proporcione negócios deve ser uma boa estratégia para uma cadeia de burger. Um item de almoço ou jantar como a McNuggets tirará parte de seu volume das vendas de hamburger. Por que gastar milhões para que um cliente peça Chicken McNuggets ao invés de um Big Mac?

O que não foi pensado claramente na McDonald's e nas outras cadeias foi nas diferenças entre os produtos que vendiam. Todo negócio tem três espécies de produtos: uma espécie de produto para anunciar, uma espécie para vender e uma espécie para ganhar dinheiro.

É um desperdício anunciar um produto apenas porque você o vende e ganha dinheiro com ele. Mesmo que você faça muito dinheiro com ele. Um cinema anunciaria as pipocas que vende? Não, você anuncia o filme e ganha dinheiro nas pipocas e nas bebidas.

Os distribuidores de automóveis anunciam um carro a seu preço

"pelado" e esperam não vender um único dessa maneira, porque seus lucros vêm da venda de transmissão automática, freios hidráulicos, rádio AM/FM e todos os demais acessórios.

Conceitualmente, uma cadeia de burger anuncia o burger, vende as fritas juntamente com o burger, e faz dinheiro com os refrigerantes. Este é o padrão que garantirá bons resultados na demonstração de lucros e perdas. Se os garotos bebem a quantidade suficiente de suas Cokes de 90 centavos, você quase pode dar-se ao luxo de trabalhar no break-even com tudo o mais que vende.

O maior engano que as empresas cometem é confundir os produtos que vendem com os que deveriam anunciar. Não importa quanto você venda a um cliente, desde que ele se mantenha fiel ao seu estabelecimento.

Vender sanduíches de peixe é uma coisa; anunciá-los é outra. Especialmente se a inclusão desse produto colocar em risco sua posição em hamburger.

A McDonald's iniciou o jogo atacando a cafeteria da Hamburger Hill no centro da linha. Seria irônico se durante o processo de caçar negócios na periferia, a McDonald's se transformasse em uma cadeia de cafeteria que vende de tudo.

EU TAMBÉM, DIZ A BURGER KING

Quando entrou a década de 1980, foi a vez da Burger King se mexer. De acordo com um executivo dessa empresa, "Eu nunca ouvi falar tanto de um concorrente. Se a McDonald's fez alguma coisa, nós o fizemos. Se não fez, não o fizemos".

A Burger King continuou a introduzir uma variedade de sanduíches que tiveram vida curta, desde vitela parmesã até rosbife. Sem mencionar presunto e queijo, peito de frango frito, com ossos, filé de peixe e chuleta. "Perdemos de vista a nossa identidade", disse o mesmo executivo.

Os concessionários começaram a se irritar. Mantinham-se lembrando a administração que o nome da empresa era Burger King, não Sandwich King.

A cadeia até imitou Ronald McDonald com uma personagem

chamada de Magical Burger King, a fim de atrair os garotos e seus pais para o estabelecimento.

No ano fiscal de 1982 as vendas da Burger King tinham perdido velocidade. Nesse ano a empresa registrou apenas 8% de aumento nos lucros antes do desconto do imposto. Em contraste, o líquido da McDonald's, depois dos impostos, foi mais de 15%.

Mexer com o produto era uma coisa; mexer com os lucros era outra. Os acionistas decidiram trocar o comando e designaram um de seus executivos de Pillsbury para tomar conta. Alguns dos sanduíches esquisitos foram tirados do cardápio, mas a grande mudança foi em propaganda.

A BATALHA DOS BURGERS

A Burger King voltou-se novamente para o centro da linha da McDonald's. A estratégia ofensiva clássica de explorar uma fraqueza inerente a um líder que estendeu demais a sua linha.

O comercial mais eficaz foi o que lembrava que os hamburgers da Burger King tinham melhor gosto, porque eram grelhados, em comparação aos da McDonald's que eram fritos.

"Grelhar vs. fritar" captou imediatamente a atenção do público e dos advogados da McDonald's que agiram prontamente.

Isso foi a melhor coisa que aconteceu para a Burger King. A reação indignada da McDonald's lançou, como uma catapulta, essa campanha para os espaços editoriais das três redes de televisão e dezenas de estações de rádio e jornais no país inteiro.

As vendas da Burger King foram para cima, registrando 10% mais que o ano anterior, em comparação com o ganho de 3% da McDonald's. Números talvez pequenos, mas em uma grande base e em um campo de batalha onde os combates foram de grande intensidade e despesas enormes.

Embora a Burger King não pudesse igualar o orçamento de propaganda da McDonald's, conseguiu raspar as gavetas e juntar \$ 120 milhões para o seu esforço em televisão.

Enquanto a Burger King estava ocupada lançando ataques ofensivos, uma outra cadeia estava usando uma estratégia diferente de guerra de marketing.

FLANQUEAMENTO DA McDONALD'S

Fundada por um ex-vice-presidente da Kentucky Fried Chicken, a Wendy's não construiu sua primeira Old Fashioned Hamburger até 1969.

Depois de um início tardio, a Wendy's prosseguiu rapidamente com um movimento de flanco contra a extremidade adulta do mercado de burger. Salientando porções de tamanho adulto em uma atmosfera confortável, a Wendy's visa os mais velhos. Nada de chapeuzinhos ou balões de brindes. Na Wendy's, peça como quiser, significava "Sem pickles, sem condimentos e sem crianças".

Na Wendy's, o menor hamburger é de mais de 200 g, de forma quadrada, de modo que ele sai para fora do pão redondo.

"Quente e suculento" foi a estratégia de propaganda que introduziu o conceito na cabeça das pessoas. Os hamburguers quentes e suculentos da Wendy's precisam de "um bocado de guardanapos", é o que nos dizem os comerciais.

Você não daria aos seus filhos um burger como esse. Seria forçado a trocar-lhes as roupas quando chegassem em casa.

Em breve as margens de lucro da Wendy's eram quase duas vezes a média para os restaurantes de alimentos rápidos, e a empresa estava pressionando a Burger King. De fato, a rentabilidade unitária da Wendy's excedia a da Burger King.

Depois surgiu a maravilha octogenária, Clara Peller. Nenhuma linha isolada, em um comercial de televisão jamais captou tanto a imaginação do público como "Onde está o bife?"

"Onde está o bife?" ajudou a incrementar as vendas da Wendy's no ano de 1984 em 26%. Foi o primeiro slogan em diversos anos a fazer parte do vernáculo, sendo proferido por Walter Mondale e muitos outros.

Porém, o mais importante em ajudar as vendas da Wendy's foi o fato de que o slogan captava a essência de sua estratégia: O burger maior para

o apetite de tamanho adulto.

O que veio a seguir é uma prova de que a estratégia deve dominar a propaganda, e não vice-versa. O mesmo redator, o mesmo diretor de arte, o mesmo produtor, e o mesmo diretor formaram uma equipe para fazer "pedaços são pedaços". A linha bate contra o frango do concorrente, que é de pedaços processados do frango. (A Wendy's oferece "peito de frango desossado 100% natural".)

Como a McDonald's anteriormente, a Wendy's tinha "enfrangado". O que aconteceu? Nada.

O que a Wendy's deve fazer é trazer de volta o bife e Clara Peller. No flaqueamento, a perseguição é exatamente tão crítica quanto o próprio ataque.

A GUERRILHA NA EXTREMIDADE BAIXA

Nenhuma discussão de guerra de burger estaria completa sem que se mencionasse a White Castle. Fundada em 1921 e localizada no nordeste e parte superior do centro-oeste, a pequena cadeia de 170 unidades continua a negociar exatamente como sempre negociou.

"No mundo há muito pouca coisa que seja permanente", disse um cliente, "mas quando vou à White Castle, posso conseguir a mesma espécie de hamburger de quando eu tinha 5 anos... há 35 anos".

Os devotados à White Castle Hamburger chamam-na de "deslizadora", por razões que você não quereria saber. Um burger de nostalgia é uma outra maneira de considerar a atração de um produto.

Mais notável ainda é o fato de que cada um daqueles prédios de cerâmica e aço da era da Depressão, faz um volume de \$ 1,28 milhões por ano, passando até a McDonald's em base de vendas por loja.

Princípio de guerrilha número 2: **Não importando quanto sucesso você tenha, não aja como um líder.** Na White Castle não existe Hamburger University, nem Egg McMuffins, nem Whoppers, nem batatas assadas com a escolha de quatro recheios diferentes.

Há mais de uma maneira de vender um hamburger, desde que você use a estratégia apropriada. Por isso, as White Castles coexistem

pacificamente com seus grandes e agressivos vizinhos.

Em se tratando de guerra, os erros decorrentes de um espírito de benevolência são os piores.

Karl von Clausewitz

14. AS GUERRAS DE COMPUTADOR

A Coca-Cola da guerra de computador é a IBM. E, pelo menos até agora, a facção Big Blue está fazendo um trabalho melhor de defender sua posição do que a Big Red.

Constantemente a IBM marreta sua concorrência contra o solo. Os estudantes de guerra de marketing não têm razão para se queixar. Não há espírito de benevolência em Armonk.

"Viva e deixe viver", não é uma das filosofias da IBM. Ela não hesitou em esmagar a sua concorrência quando a ocasião o exigiu. Antes de criticar a conduta da IBM você deve compreender a natureza completa das guerras de computador. Em diversos pontos primordiais na história da IBM, a falha em usar a força teria custado muito caro à empresa.

O concorrente que você deixa de esmagar pela manhã, permanecerá em campo para esmagá-lo à tarde.

SPERRY RAND VS. IBM

Em 1943, um professor e um estudante diplomado na Universidade da Pennsylvania construíram o primeiro computador digital eletrônico. Denominado ENIAC, sigla de Electronic Numerical Integrator and Calculator, o monstro de 30 toneladas era mil vezes mais rápido do que qualquer máquina analógica.

John W. Mauchly era o professor, e J. Presper Eckert, o estudante.

Depois de venderem sua empresa à Sperry Rand, os dois inventaram outras máquinas, dentre as quais a famosa UNIVAC, desenvolvida em 1950.

Em 1951, a Divisão Univac da Sperry Rand entregou ao mundo o primeiro computador vendido comercialmente (ao Censo dos Estados Unidos).

Poucos anos mais tarde a IBM saltou para o mercado, juntando-se à batalha. O que estava em jogo: o controle do desenvolvimento do produto mais notável do século XX.

Essa questão foi decidida em uma escaramuça entre duas empresas relativamente pequenas dentro de pouco tempo. Cada lado tinha seus pontos fortes. A Sperry Rand tinha a vantagem da liderança tecnológica. A IBM tinha a vantagem de uma posição estabelecida no mercado de máquinas para escritório.

A batalha estava equilibrada. A questão foi decidida pelo emprego vigoroso e imediato do princípio da força.

Uma vez por cima, a IBM lá permaneceu. Batalhas de marketing não são como partidas de basquete, onde os adversários se alternam no comando do marcador.

As batalhas de marketing são mais como as militares. Diz Clausewitz: "O curso de uma batalha parece mais um distúrbio lento do equilíbrio do que um oscilar de um lado para o outro, como geralmente o supõem os que foram enganados por descrições mentirosas".

A maioria do pessoal de marketing jamais terá a oportunidade de participar de uma briga tão equilibrada, como a que houve entre a IBM e a Sperry Rand na década de 1950. Mas se você a tiver, lembre-se do que diz Clausewitz: "Um general tem de se esforçar para jogar todo o peso na balança na primeira batalha, esperar e esforçar-se para ganhar tudo com isso".

A necessidade de estabelecer a sua superioridade logo cedo no jogo, é um interesse primordial de um bom general de marketing. É como o jogo de xadrez, quando a tomada de um único peão logo cedo na partida em geral basta para garantir a vitória.

Depois de sua vitória sobre a Sperry Rand, a IBM consolidou seus ganhos. Apesar de outras empresas terem entrado no negócio de

computadores, ano após ano a IBM conquistou de 60 a 70% do mercado. As pessoas começaram a chamar a indústria de computadores de Branca de Neve e os sete anões.

O primeiro assalto geral contra a Fortaleza IBM veio no início da década de 1970, por parte de um dos anões. Mas em vez de ser um desafio sério, foi uma repetição de Balaclava, em 1854.

Você não pode ganhar emulando o líder. As empresas compreendem isto erradamente o tempo todo. Procuram descobrir como é que a IBM age, para que possam fazer a mesma coisa. A RCA chegou até a contratar ex-executivos da IBM para dirigirem a operação de computadores naquela empresa.

Você somente pode ganhar se virar a estratégia do líder de cabeça para baixo. Encontrando o ponto fraco na força do líder. Flanqueando. Tornando-se guerrilha. Concentrando suas forças.

Depois que a RCA e a GE afundaram sob as ondas da Big Blue, agora restavam cinco concorrentes, chamados coletivamente de BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data e Honeywell). Qual seria o próximo concorrente a montar uma ameaça à IBM? Na verdade, nenhum dos citados.

DEC VS. IBM: ASSALTO 1

Na ocasião em que as grandes empresas estavam quebrando suas picaretas tentando tirar um pedaço do negócio de "mainframe" (unidade de processamento central) da IBM, uma pequena empresa iniciante estava conseguindo uma grande vitória de marketing em computadores. Era a Digital Equipment Corporation, com um clássico ataque de flanco.

A IBM fazia grandes computadores; a DEC fazia computadores pequenos. A IBM vendia para o usuário final; a DEC vendia para o DEM (fabricante de equipamento original). A IBM revelou o software; a DEC fez de conta que não sabia o que era software. Esta foi a mesma estratégia de flanqueamento usada pela Volkswagen e centenas de outras empresas.

Em 1965, a DEC introduziu o PDP-8, o primeiro de uma linha de minicomputadores, produtos que se tornariam amplamente usados em pesquisa científica, educação, controles industriais e assistência à saúde.

Foi quando a IBM cometeu um dos seus raros enganos. Deixou de cobrir-se do ataque da DEC. Princípio defensivo número 3: **Os fortes movimentos competitivos sempre devem ser flanqueados.**

Os líderes tendem a ser mais fáceis de flanquear na extremidade mais baixa. O ego da IBM se interpôs quanto a seu julgamento. Quem iria comprar um pequeno computador de baixo custo, ossos descarnados, sem o software e o apoio tecnológico da IBM?

Milhares de empresas comprariam, e compraram mesmo. As vendas de minicomputadores DEC decolaram como foguetes. A Digital Equipment se tornou a queridinha do mercado de valores. Na época as vendas da DEC iriam passar voando pela marca dos \$ 4 bilhões.

A Hewlett-Packard, Data General, Honeywell e outras, pegaram jacaré na onda do minicomputador. Mas não a IBM. Não foi senão em 1976 que a Big Blue entrou no mercado com o seu minicomputador Série 1.

Mas nem mesmo a IBM pode jogar fora 11 anos e esperar recuperar-se. Ela nunca conseguiu mais do que uma participação de 10% no mercado de minicomputadores. A DEC continua a dominar o mercado com uma participação que está nas proximidades dos 40%.

Lá pelo final da década de 1970, o mundo do computador tinha se modificado novamente. Jovens empresas como a Apple, Radio Shack e Commodore lançaram uma nova palavra no vocabulário: o computador pessoal.

Estava pronto o cenário para uma repetição de Davi vs. Golias.

DEC VS. IBM: ASSALTO 2

Tanto a DEC como a IBM tinham delimitado suas áreas de atuação como toda uma indústria que se desenvolvia a partir de um microprocessador de 8 bits, ou "computador em uma pastilha" (chip). Em breve havia uma porção de empresas fazendo microcomputadores, ou computadores pessoais ou do lar.

O que eram estes animaizinhos? E o que é que uma pessoa fazia com eles? Você os usava para jogos em casa? Usava-os na escola para aprender a ciência de computação? Usava-os no escritório para processamento de

textos ou contabilidade?

A resposta revelou que eram todas essas coisas, e mais. Na verdade, o microcomputador (ou computador pessoal ou de casa) era um computador de finalidades gerais. Por alguns poucos milhares de dólares um computador pessoal podia fazer muitos dos trabalhos que costumavam exigir uma "mainframe" de \$ 1 milhão.

Este era o território que pertencia à DEC. Em retrospecto, é fácil dizer que a DEC deveria ter defendido sua pequena posição de computador. Mas você não tem de ser um profeta para conhecer os movimentos corretos de marketing se tiver uma compreensão de estratégia.

No final da década de 1970, a DEC estava em uma posição excepcionalmente forte. E talvez a falta de um contra-ataque logo cedo pela IBM, fez com que a DEC se sentisse um pouco confiante demais.

Em termos militares, a DEC tinha completado sua manobra de flanco e deveria mudar sua estratégia para defender seu território de computador pequeno. Princípio defensivo número 2: **A melhor estratégia defensiva é a coragem para atacar-se a si mesmo.** A DEC deveria ter sido uma das primeiras a atacar sua posição de minicomputador com um microcomputador.

Mas a DEC não teve a coragem, ou talvez a antevisão. Disse o seu presidente, Kenneth H. Olsen, "Neste negócio, o computador pessoal vai ficar de cara quebrada".

Este deve ter sido o maior engano de julgamento na história dos negócios americanos desde a falha de Henry Ford de bloquear o flanco da extremidade alta da General Motors.

Ken Olsen é um gênio do computador, mas até um gênio pode estar errado. Como disse certa vez Fiorello La Guardia, "Eu não cometo muitos enganos, mas quando cometo um, é aquela "beleza".

A DEC poderia ter sido uma empresa gigantesca de computadores, talvez maior que a IBM, se tivesse passado logo cedo e decisivamente para computadores pessoais. A análise equivocada e incompleta sobre um fator importante no desenvolvimento do negócio foi fatal.

O computador pessoal estava sendo comprado não como pessoal, mas como comercial, sendo usado em casa ou no escritório. E não havia

fabricantes de computador pessoal com credibilidade para negócios no mercado. Todos tinham a reputação de computador para o lar ou para "hobby".

Iria a General Motors equipar seus escritórios empresariais com o TRS-80 da Radio Shack? (Conhecido carinhosamente pelos amadores como o Trash 80 "Lixo 80".) O Commodore Pet ou o Apple II?

A DEC trapaceava, enquanto as luzes ficavam acesas até tarde em Boca Raton, preparando-se para a introdução do IBM PC

Enquanto a DEC deveria estar se concentrando na proteção de sua posição de computador pequeno, ela fragmentava seus esforços em quatro áreas separadas descoordenadas.

1. A DEC abriu algumas dúzias de lojas de varejo, concorrendo com a Radio Shack, Computer Land, e milhares de independentes. Um ataque ofensivo fraco contra concorrentes entrincheirados.

2. A DEC voou em processadores de textos, indo contra a forte Wang e uma multidão de especialistas, como a CPT, NBI e Lanier.

3. A DEC continuou a forçar cada vez mais alto sua linha de mini-computador, até ficar em concorrência virtual com os "mainframes" da **IBM**. Este campo de batalha do supermini absorveu muito do talento e dos recursos da DEC.

4. A DEC despendeu muito esforço e recursos no desenvolvimento de sistemas elaborados de automação de escritório.

Na frente financeira, a DEC colocou até \$24 milhões para ajudar a financiar a Trilogy Ltd., uma empresa de alta tecnologia iniciada por Gene Amdahl a fim de construir um computador super-rápido para rivalizar com os "mainframes" de cúpula da **IBM**.

De um lado, a DEC tinha todos estes empreendimentos na periferia de seu negócio de computadores. Por outro, recusava-se a lançar o único produto que poderia proteger a sua base de operações.

Em 1980 a DEC era a maior fabricante do mundo de computadores pequenos. Em 1981 a **IBM** lançou o PC.

O sucesso instantâneo do **IBM** PC não surpreendeu o mundo. A sabedoria convencional dá crédito ao poder dessas três iniciais - IBM - por ter feito o trabalho. O que não era completamente a verdade.

Certamente a IBM detinha uma posição poderosa em computadores, mas em grandes computadores. Não dispunha de credenciais para computadores pequenos; essa posição pertencia à DEC. Mas na ausência da Digital Equipment, a **IBM** não encontrou resistência em assumir o lado comercial do mercado de computadores pessoais. E depois todos perceberam o que deveria estar claro desde o início. O computador pessoal era muito mais adequado ao mercado comercial do que ao mercado do lar.

A sorte desempenha um papel muito maior em marketing do que os peritos querem admitir. E mesmo as maiores empresas, como a IBM, têm o seu quinhão. Nos 6 anos que se passaram entre o Altair original e o **IBM** PC, nenhum computador comercial sério foi introduzido por uma empresa que tivesse reputação no mercado.

Houve duas pequenas investidas nessa direção, mas não chegaram a muita coisa. Em janeiro de 1980, a Hewlett-Packard lançou o HP-85, uma morna imitação do Apple II, porém o produto foi introduzido como uma máquina científica e profissional, não como comercial. E em julho de 1981 a Xerox lançou o 820.

Mas na mente do mercado a Xerox era uma empresa que fabricava máquinas copiadoras. Um mês quente do verão não foi suficientemente longo para mudar essa percepção. E em 12 de agosto de 1981, a **IBM** lançou o seu estouro, o PC. Então, subitamente, o jogo mudou.

Como a primeira empresa a introduzir um computador pessoal, a **IBM** rapidamente tomou conta da batalha. Não havia uma única empresa para defender o mercado, porque nenhuma tinha a posição. Além do mais, havia um mercado firmado para os computadores pessoais, porque milhares de pessoas do comércio já os estavam comprando de empresas de computadores para o lar, como a Apple e a Radio Shack.

A oportunidade para a Digital Equipment e Hewlett-Packard desapareceu quando a **IBM** criou seu lugar na extremidade baixa do mercado.

Dezesseis anos antes, com o minicomputador, a DEC tinha logrado êxito em flanquear a **IBM**. Agora, usando a mesma estratégia, a **IBM** tinha

tido sucesso em flanquear a DEC com o computador pessoal.

A DEC não respondeu ao movimento da **IBM** até 10 de maio de 1982, quando introduziu o seu próprio computador pessoal. Mas cometeu um erro fundamental em seu lançamento.

A DEC estava agora na ofensiva e tinha de encontrar um buraco na linha da **IBM**. Princípio ofensivo número 3: **Lance o ataque em uma frente tão estreita quanto possível**. Incrivelmente, a DEC não lançou apenas um, mas três computadores pessoais: o Rainbow, o Professional e o DECmate.

A linha completa é um luxo a ser desfrutado somente por quem é líder. Sem um foco, a estratégia de três produtos estava destinada a falhar. Em 1984 a IBM estava vendendo computadores pessoais na proporção de 10 para 1, em relação à DEC. Impossibilitada de formar estoques, a DEC parou a produção do Rainbow (que revelou ser o que mais vendia dos três), logo cedo em 1985.

Anteriormente Ken Olsen foi citado como tendo dito que a DEC não se importava em ser a última a entrar no mercado. A implicação óbvia era que a última a entrar era capaz de ajustar o produto, suas características e seus preços, a fim de desempenhar-se melhor do que a concorrência.

É um reflexo da convicção profundamente arraigada entre a administração de marketing de que em uma batalha de marketing, geralmente vence o melhor produto.

Não obstante, a maioria dos peritos de computador concorda em que, diferentemente do Altair e do Apple, que o precederam, o IBM PC ganhou a guerra com as mesmas armas e munições disponíveis para quem quer que fosse.

É uma situação não muito diferente da guerra verdadeira. Os Aliados venceram a Segunda Guerra Mundial porque seus armamentos eram superiores aos alemães? Perdemos a Guerra do Vietnã porque tínhamos armas inferiores? O princípio da força venceu essas guerras militares, e o princípio da força decidiu a guerra do computador pessoal.

Mas a indústria de computadores teria de aprender novamente essas lições.

TODOS VS. IBM

Quase imediatamente a concorrência reagiu, bombardeando a IBM com uma orgia de temeridade em propaganda.

"Dimension. O mais poderoso, o mais compatível computador pessoal que você pode comprar", dizia uma manchete. "Com aproximadamente o mesmo preço que o IBM PC é evidentemente o melhor valor que você pode encontrar", dizia o texto do anúncio do Dimension.

"Como obter um IBM PC por apenas \$ 1.995", dizia um outro concorrente. "Compre um Chameleon", dizia o texto da propaganda.

A guerra do computador pessoal parecia ressaltar a pior componente dos egos empresariais: a machista.

"Você não pode conquistar o IBM e o Wang somente com coragem", dizia um anúncio da Syntrex, numa tentativa óbvia de provar a sua masculinidade. (Não, Syntrex, você não pode conquistá-los com coragem apenas. Você precisa de dinheiro para fazer isso, e de muito dinheiro.)

"Por que você compraria um computador comercial de uma empresa da qual provavelmente 'nunca ouviu falar?', perguntava uma propaganda de três páginas da TeleVideo. O anúncio introduz sistemas que 'têm mais desempenho e confiabilidade pelo preço, do que as empresas das quais você já ouviu falar'.

Não somente as empresas desconhecidas, como também as conhecidas pularam em cima da IBM. "Estamos atirando contra a IBM", dizia a Wang em uma campanha de propaganda típica da época. "Estamos prontos e sequiosos para enfrentar a IBM." (Isso é tolice, Wang.)

Até a AT&T Information Systems deu um tiro. "Neste estágio do jogo do computador pessoal", dizia uma propaganda da AT&T, "você deveria saber realmente qual é o escore". Rapidez, expansibilidade, gráficos, compatibilidade e uma categoria chamada "Etc." formavam o quadro de informação de escore para computadores. E o escore? Cinco a zero a favor da AT&T sobre a IBM. (Mas o mercado voltou 50 a 1 a favor da IBM contra a AT&T.)

Uma outra empresa bem conhecida que deu uma estocada na IBM foi a Texas Instruments. "A TI ousa comparar", dizia a manchete de um

anúncio que comparava seu computador comercial com o da IBM.

Infelizmente, o único exemplo em que a Texas Instruments se equivocou. Em 1983, a empresa desistiu de seu negócio de computadores para o lar e aceitou um prejuízo de \$ 600 milhões em operações e baixas. (Se você não consegue fazer o seu computador concorrer com o Atari, Commodore e Apple, o que é que vai fazer na arena contra King Kong?)

E a Radio Shack fez uma página inteira de propaganda no **The Wall Street Journal**, dizendo que seu Tandy 2000 é "claramente superior ao IBM, AT& T, Compaq, Apple e Hewlett-Packard".

Todos os Manny, Moe e Jack estavam alegando que seus computadores eram melhores que o **IBM**. Mas uma empresa chamada Leading Edge foi um passo além.

"No dia em que o Computador Pessoal IBM se tornou obsoleto", foi o modesto título de sua propaganda. "Foi numa segunda-feira, no outono de 1983", dizia o texto, "no dia em que a empresa anunciava o Leading Edge PC, um computador pessoal que é simplesmente melhor do que o IBM PC, e exatamente pela metade do preço".

Agora que o seu **IBM** PC estava obsoleto, o prestativo pessoal da Monroe lhe dizia o que fazer com ele. "Algumas sugestões respeitadas sobre os usos para o computador de ontem." O anúncio da Monroe sugeria usar o seu IBM PC como um refrigerador de água ou talvez um abajur de escrivaninha. "O novo padrão de computadores", dizia o anúncio, "é o Monroe System 2000".

Em 1982 as empresas de computadores gastaram menos de \$ 1 bilhão em propaganda. Dois anos mais tarde, elas estavam em mais de \$ 3 bilhões por ano, gastando mais que os fabricantes de cigarros e automóveis, apenas para citar duas categorias de produtos altamente promovidos.

Com essa torrente de ataques competitivos, será que a IBM golpeou de volta? Claro que não. Essa não é uma boa estratégia defensiva.

IBM VS. IBM

Uma vez que a **IBM** tinha conseguido dar uma gravata no mercado de computadores pessoais, voltou suas armas para a estratégia defensiva

clássica.

Atacar-se. Isso funcionou para a Gillette, funcionou para a General Motors e funcionou para a IBM.

O conhecimento avançado desta tática, na realidade ajuda a IBM. Os clientes sabem que a Big Blue introduzirá constantemente novos e melhores produtos que tornam obsoletos os que já produz.

"Mais barato e melhor do que a IBM", é na verdade a estratégia da IBM. Para os concorrentes é difícil atingir um alvo que está sempre se movimentando. E os clientes firmados e os em perspectiva provaram que eles sempre esperarão pelos novos produtos IBM.

De maneira ininterrupta eles surgiram no campo de batalha do computador pessoal. O primeiro foi o PC XT que tinha um "drive" de disco duro no qual o possuidor podia armazenar até 5000 páginas de texto.

A seguir apareceu o PC AT, com um microprocessador totalmente novo. "O computador AT da IBM", reportou o **The Wall Street Journal**, "pressiona os rivais e o resto de sua linha PC. Surpreendentemente barato, mas notavelmente poderoso, o AT promete ser uma grande atração que está forçando os concorrentes a repensar seus produtos e estratégias", disse o jornal. "Um consultor da indústria espera que o PC AT ultrapasse as vendas combinadas do Computador Pessoal original e o modelo PC XT dentro de um ano."

O lançamento do modelo AT encontrou silêncio por parte dos concorrentes da IBM, "Lançamento da IBM incontestado na exposição", reportou o **The New York Times**. O "show" foi a Comdex, a principal feira na indústria, que atrai 100.000 visitantes. "Nem um único grande concorrente da IBM mostrou uma máquina para desafiar o PC AT", disse o Times.

Não é de admirar que um "ar solene permeie a exposição de computadores", conforme foi reportado pelo jornal. "A indústria de computadores pessoais parece ter caído na armadilha de uma rotina gigantesca", disse John Sculley da Apple.

Uma rotina chamada **IBM**.

Não demorou muito para que as mesmas publicações que fizeram propaganda de ataques à IBM comesçassem a reportar as baixas entre os atacantes. A Raytheon acabou com a sua Divisão Data Systems e sofreu

um prejuízo de \$ 95 milhões após a dedução dos impostos. A Computer Devices, Gavilan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies e Franklin Computer foram para o Capítulo 11.

A Pitney Bowes desistiu dos processadores de textos e sofreu um prejuízo de \$ 22.5 milhões, depois dos impostos. A Eagle Computer, Fortune Systems, Columbia Data Products, e Vector Graphic começaram a ter grandes prejuízos.

O medo tocava o Silicon Valley. E nada ajudou quando a IBM começou a fazer anúncios explorando a situação: "O que a maioria das pessoas deseja de uma empresa de computadores é uma boa noite de sono".

Pensar na IBM como "todo-poderosa" é cometer o engano oposto. As empresas, como os exércitos, têm poder mas somente no território que ocupam. A IBM pode ser conquistada. Um território mental que ela não possui está no lar.

APPLE VS. IBM: ASSALTO 1

A Apple eliminou seus concorrentes com o Apple II, o primeiro computador pessoal em "pacote". Além disso, sua "arquitetura aberta" encorajou centenas de empresas a desenhar componentes de software e hardware para tratar de milhares de aplicações. Em breve a Apple tinha a maior fatia do bolo de computador pessoal. Depois, protegeu sua posição, usando estratégias defensivas clássicas.

Primeiro veio o II Plus. Depois o IIe. Cada máquina era compatível com o desenho anterior, cada uma podia usar o mesmo software, e cada uma era desenhada para substituir sua predecessora. (A melhor estratégia defensiva é a coragem para atacar-se.)

Depois veio o modelo portátil, o IIfx. Embora não desenhado como uma substituição para o IIe, oferecia melhor desempenho a um preço mais baixo; assim, em certo sentido, concorria com o IIe.

A empresa teve muito menos sucesso com o Apple III, o único modelo que não foi desenhado como um computador para o lar. O Apple III visava ao ambiente de escritório e não podia oferecer o mesmo software que a linha II, que havia sido desenhado muito mais para

complementar que para substituir. O III teve uma recepção fraca pela indústria, um agourento sinal de coisas que estavam por vir.

Foi contra este cenário de fundo que a todo-poderosa "juggernaut" Armonk lançou o PCjr. "Dia D para o computador de casa", disse a revista **Time**, que predizia grandes coisas para o futuro. "Marchando de sucesso em sucesso", dizia a revista, "a **IBM** agora tem um produto para a sala de estar".

Mas a sala de estar pertence à Apple.

Apesar de um teclado destacável, suscetível de encaixe no corpo do computador, um terço de corte no preço, e um investimento em propaganda de \$ 100 milhões e usando a figura de Charlie Chaplin, o PCjr não conseguiu decolar. Menos de 18 dias após o dia D, o PCjr tinha morrido; fora morto pela divisão Entry Systems, da recém-instalada administração na **IBM**.

O fracasso do PCjr poderia ter ferido o ego da IBM, mas não o seu talão de cheques. Em seu último ano completo, o PCjr respondeu por apenas \$ 150 milhões em receitas, uma ninharia em comparação com as rendas totais de \$ 46 bilhões da empresa.

Os descrentes dirão que não foi a estratégia; que foi o produto. Talvez, mas há muita evidência de que um bom produto não basta se você não está de posse do terreno alto. Usualmente a vitória vai para o lado que controla o território. Este é o segundo princípio de Clausewitz: a superioridade da defesa.

A mesma coisa aconteceu para a Big Blue, quando tentou abrir lojas de varejo em concorrência com a ComputerLand, MicroAge, Entre, e outras. "As desventuras da IBM na selva do varejo", disse a revista **Fortune** descrevendo os problemas da Big Blue.

Não somente a IBM, mas também a DEC, a Xerox e outras empresas tiveram prejuízos na frente varejista. O que vale não é o seu tamanho, mas a sua posição. E nenhum dos grandes fabricantes tem força varejista na mente do cliente.

APPLE VS. IBM: ASSALTO 2

O lar é um território. O escritório, outro. A indústria de computadores está agora no processo de vigiar uma nova corrida da Apple vs. IBM. Mas desta vez, os resultados têm a probabilidade de ser diferentes, porque a Apple está jogando no território da IBM. A Apple está tentando entrar no vácuo de escritório deixado pela retirada da Digital Equipment Corp.

John Sculley e sua equipe Macintosh estão gastando \$ 200 milhões por ano em uma grande campanha publicitária para tentar assumir a posição número 2 em computadores para escritório.

Porém, a Apple tem uma fraqueza fatal. O Apple é um computador para o lar, não para o escritório.

Sculley pode ser esperto. Você notará que estes anúncios Macintosh quase nunca usam o nome Apple. Ele sabe que tem de posicionar o escritório Macintosh à parte da posição do lar, detida pela Apple.

Infelizmente, a publicidade continua a ligar a Macintosh com a Apple. E essa é a doença na Macintosh de Sculley.

Steve Wozniak, co-fundador da Apple, demitiu-se por causa disso. "A posição da Apple tem sido equivocadamente errada há 5 anos", disse ele. E também acusou a administração da Apple de recusar-se a financiar desenvolvimento técnico continuado do computador pessoal Apple II.

Achamos que Mr. Wozniak está certo. A Apple deve concentrar-se no lar e em pequenas empresas.

NÚMERO 2 VS. IBM

"O negócio de computador pessoal hoje em dia é muito parecido com a indústria automobilística do século XX", disse a revista **Time**. "Então, como agora, está sendo desenvolvida uma nova tecnologia com efeitos potencialmente revolucionários que atraem uma infinidade de empresas; algumas têm até nomes como Apple e Commodore. Naturalmente, alguns dos primeiros fabricantes de automóveis sobreviveram."

"Ninguém duvida de que a **IBM** se tornou a General Motors da indústria de computadores pessoais. Agora a questão é quem se tornará a

Ford ou a Chrysler e quem será o Locomobile ou o Stanley Steamer?" concluiu o **Time**.

Quem passará a número 2? Já que a IBM continua a crescer, ela abre uma oportunidade única na vida para uma empresa de computadores que entre e se torne uma forte número 2.

A Digital teve a melhor oportunidade. Começou como a líder mundial em computadores pequenos. Tinha um nome comercial e uma reputação comercial. Mas jogou tudo fora.

Hertz e Avis. Coke e Pepsi. General Motors e Ford. McDonald's e Burger King. Sempre há espaço para um número 2.

Há uma janela de oportunidade para alguma outra empresa que queira entrar na posição aberta. Também não há falta de jogadores: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett-Packard, ITT, Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox e Zenith.

E a lista não inclui os concorrentes japoneses: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo e Toshiba.

Confuso? O mesmo acontece com o cliente potencial. A esta altura, as credenciais são a ferramenta de vendas mais importante. Os clientes não estão comprando um computador. Estão comprando uma empresa. Veja a fraqueza de alguns dos jogadores.

A AT&T é uma empresa de telefones, não de computadores.

A Burroughs é uma empresa de "mainframes", mas nem nisso é particularmente forte.

A Compaq é um movimento de baixo custo para flanquear a IBM. Com muito sucesso, mas sem a probabilidade de mudar a sua estratégia para guerra ofensiva.

A Data General é uma perdedora em minicomputadores.

A ITT é um conglomerado. Não tem muito de qualquer coisa na mente do mercado.

A NCR significa National Cash Register, não computadores. Seu maior sucesso em computador foi nos sistemas de entrada de dados para o varejo, onde pode ter a vantagem de sua força em caixas registradoras.

A Sperry é uma outra perdedora em "mainframes".

A Wang é uma fabricante de processadores de textos. Tem uma oportunidade, mas sua posição de processamento de textos não a está ajudando.

A Xerox é uma empresa de máquinas copiadoras. A IBM não conseguiu vencer nisso. A Xerox não pode vencer em computadores.

Esqueça os japoneses. Sua abordagem deliberada de um passo de cada vez não pode fazer frente ao mundo de mudança rápida dos computadores pessoais.

E adivinhe quem pensa que tem a melhor oportunidade? Hewlett-Packard.

Certo. Pensamos que a Hewlett-Packard tem a melhor oportunidade de se tornar a segunda maior empresa de computadores do mundo. Ela está em segundo lugar somente para a DEC em minicomputadores. A Hewlett-Packard oferece a mesma espécie de computadores pessoais amigos dos usuários que a Apple está impulsionando.

A Hewlett-Packard não pode fazer isso atacando a IBM. Ninguém pode substituir a IBM.

A Hewlett-Packard pode fazê-lo tornando-se uma melhor alternativa comercial para a IBM do que a Apple. Depois, demonstrar ao mercado que a Hewlett-Packard está falando sério.

A resposta virá com os próximos anos.

Erramos se atribuirmos à estratégia um poder que seja independente dos resultados táticos.

Karl von Clausewitz

15. ESTRATÉGIA E TÁTICA

Algumas empresas acreditam que a maneira de desenvolver estratégia seja reunir três ou quatro pessoas de seu quadro e trancá-las em um quarto, até que elas surjam com a resposta. Muitas vezes a isso se dá o nome de "abordagem do tanque de pensamento da torre de marfim".

Outras empresas gostam de levar toda a sua equipe sênior de administração a um centro de conferências (ou preferivelmente a uma ilha das Caraíbas), a fim de formularem planos para o futuro. É a "abordagem de afastar-se dos telefones, afastar-se de tudo".

As duas abordagens procuram pensar estrategicamente para longo prazo, tão longe quanto possível das decisões táticas do dia a dia. Ambas as abordagens estão erradas.

A ESTRATÉGIA SEGUE A TÁTICA

Assim como a forma deve seguir a instrução, a estratégia deve seguir a tática. Isto é, a consecução de resultados táticos é a meta última e única de uma estratégia. Se uma dada estratégia não contribui para resultados táticos, ela não quer dizer nada, não importando o quão brilhantemente tenha sido concebida ou eloqüentemente apresentada. A estratégia deve ser criada de baixo para cima, não de cima para baixo.

Somente um general com um conhecimento profundo e íntimo do que acontece no campo de batalha é que está em posição de desenvolver uma estratégia efetiva.

A estratégia deve nascer a partir da lama do mercado e não do ambiente antisséptico de uma torre de marfim. (O general de poltrona está fora de linha com a batalha, do mesmo modo que o seu igual na sala de conferências do executivo principal.)

O objetivo de uma estratégia de vulto é fazer a operação funcionar em um nível tático. Não tem outro propósito. Em uma operação militar, o objetivo do plano-mestre, para falar francamente, é ter os soldados prontos, dispostos e capazes de combater num mesmo lugar e num mesmo momento de tempo onde o inimigo tem somente um. Em outras palavras, facilitar a aplicação do princípio da força, em nível tático.

Uma estratégia grandiosa pode ser temerária, inspiradora, audaciosa, corajosa e, ainda assim, um fracasso completo, se não colocar as tropas no campo exatamente no lugar certo e no momento certo, a fim de realizar taticamente o trabalho.

Não existe uma estratégia má; nem uma boa, já que estamos no assunto. As estratégias não têm mérito inerente em si ou por si. Não são como o enredo de um romance ou roteiro de um filme de cinema, apenas esperando que alguém lhe dê asas com as palavras e a música certas.

Diferentemente das obras de arte, que muitas vezes são julgadas por sua originalidade, criatividade e ousadia de pensamento, as estratégias de marketing devem ser julgadas por sua efetividade somente no ponto em que entram em contato com o cliente e com a concorrência.

Na guerra militar, o estudante sério de estratégia começa estudando a baioneta. Não é por acidente que talvez o melhor estrategista militar que o mundo já conheceu começou sua carreira no exército prussiano com 12 anos de idade.

Karl von Clausewitz sabia como era a guerra por tê-la vivenciado em todo o seu horror. Ele se achava em Iena, onde foi capturado pelos franceses. Ele estava em Borodino, o local do confronto maciço entre os exércitos de Napoleão e os do Czar. Ele estava no Rio Berezina, uma das visões mais negras em toda a história, onde milhares de franceses foram pisoteados pelos cavalos dos cossacos. Ele estava em Waterloo.

Seus grandes conceitos estratégicos foram criados no caldeirão da experiência prática. Clausewitz sabia da importância da vitória, porque tinha experimentado tantas vezes em sua carreira a amargura da derrota.

Todos os grandes estrategistas militares seguiram o mesmo padrão. Aprenderam estratégia, aprendendo primeiro as táticas de guerra. A estratégia segue a tática.

O OFICIAL DE ARTILHARIA

No final de 1700, nenhum jovem de sangue real, ou com conexões reais, pensaria em servir na artilharia. Esta era uma atribuição barulhenta, suja e de quebrar as costas. Os que tinham mestrado de administração, naquela época, estavam na cavalaria, onde os uniformes eram formidáveis e cavalgavam para o trabalho.

Mas a guerra estava mudando em um nível tático. Exceto para reconhecimento, a cavalaria tinha quase cessado de desempenhar um papel nas grandes batalhas terrestres da época. (Nenhum quadrado britânico jamais foi rompido por um ataque de cavalaria.) A arma que tinha assumido o papel tático primordial, que podia causar o maior número de baixas, era a artilharia.

Ninguém sabia disso melhor do que Napoleão Bonaparte, ex-oficial de artilharia que se tornou general com 24 anos e imperador com 34.

O segredo do brilhantismo estratégico de Napoleão foi sua maneira de lidar com a artilharia, de forma a obter dessa arma o maior efeito, em nível tático. Constantemente ele explorava a mobilidade de sua artilharia, juntando seus canhões e colocando-os dentro do alcance mais próximo possível, a fim de abrir uma entrada para a infantaria e a cavalaria.

"A artilharia", dizia Napoleão, "está com a chave para o verdadeiro destino dos exércitos e das nações. Jamais se pode ter canhões suficientes".

O COMANDANTE DE TANQUE

Pegue uma peça de artilharia, monte-a no alto de um motor a explosão, acrescente couraças e esteiras de trator, e o que é que você tem? O tanque, o equivalente do século XX dos canhões de dois quilos e meio do tempo de Napoleão.

Provavelmente, não foi por acidente que o melhor estrategista militar da Segunda Guerra Mundial também tenha aprendido o seu ofício a partir de baixo para cima. George C. Patton Jr. foi um observador em Cambrai, em 1917, quando os ingleses lançaram o seu primeiro ataque com tanques.

Em 1918, Patton foi nomeado o primeiro comandante de carros

encouraçados. Mais tarde, nesse ano, liderou os seus tanques na batalha do saliente de Saint Mihiel.

Patton aplicou o seu conhecimento das táticas de tanques no confronto da Normandia, em sua corrida livre de 1944 através da França, onde o seu Terceiro Exército bateu todos os recordes conhecidos em tomada de território.

Mesmo com todos os excessos do seu caráter, Patton foi um estrategista astuto cujos sucessos militares se basearam nos conceitos sólidos da moldagem de Clausewitz.

"Não se planeja e depois se procura fazer com que as circunstâncias se ajustem a esses planos", dizia Patton. "Procura-se fazer com que os planos se ajustem às circunstâncias. Creio que a diferença entre sucesso e fracasso no alto comando depende da habilidade, ou da sua falta, para fazer exatamente isso."

O PERITO DE PROPAGANDA

Os tanques e a artilharia da guerra de marketing de hoje, estão na propaganda. Enquanto você não souber usar a propaganda em nível tático, estará em grande desvantagem como estrategista de marketing.

Já que muitas pessoas de administração ignoram as aplicações táticas do poder da propaganda, elas ordenam as mesmas espécies de ataques suicidas contra a concorrência entrincheirada, que ocorreram na guerra de trincheiras da Primeira Guerra Mundial.

"A retaguarda do inimigo é um feliz campo de caça para os carros encouraçados", dizia Patton. "Use de todos os meios para levá-los lá."

A Apple não contratou John Sculley porque ele sabia como dirigir uma engarrafadora ou qual era a fórmula secreta da Pepsi-Cola. A Apple contratou Sculley por sua habilidade em propaganda. Enquanto as chances estavam contra a estratégia da Apple em escritório (como o estavam contra o velho mestre em Waterloo), até agora a propaganda de Sculley tem sido dirigida com habilidade. Seu comercial de "1984" com o seu tema de George Orwell criou isoladamente mais impacto do que qualquer outra mensagem de televisão. De modo algum a venda pessoal e as outras armas de marketing estão obsoletas. Cada arma tem o seu papel

vital a desempenhar em uma guerra de marketing. (Exatamente como o fez a infantaria na época de Napoleão.) Mas a propaganda é uma arma crítica que precisa ser manejada soberbamente para que uma empresa tenha uma grande vitória de marketing.

(Por propaganda, naturalmente, queremos dizer todas as formas mecanizadas de alcançar o mercado, incluindo a impressa e a irradiada, publicidade, mala direta, amostragem, brochuras de vendas, expositores. No mesmo sentido, um corpo blindado exclui canhões autopropelidos, transportadores encouraçados para o pessoal e uma grande quantidade de veículos, inclusive tanques.)

Os críticos poderiam citar muitos exemplos em que a propaganda, fracamente tratada, parece ter um efeito adverso. O sucesso do lançamento do PC da IBM não parece ter sofrido com o emprego de Charlie Chaplin na propaganda da empresa. Bem verdade. A má propaganda é um embaraço de menor importância para uma poderosa IBM. Mas pode ser fatal para uma empresa sem a profundidade de recursos da IBM.

A ESTRATÉGIA TOLERA TÁTICAS COMUNS

Mesmo que a propaganda evolua a partir de um entendimento profundo da tática, o paradoxo é que a boa estratégia não depende de táticas superlativas. A essência de uma estratégia sólida é conseguir vencer a guerra de marketing sem brilhantismo tático.

A IBM não precisava de boa propaganda para vencer a guerra do PC. Sua estratégia de ser a primeira empresa de computador comercial a lançar o pessoal, garantia sucesso antes do lançamento do produto. Foi uma estratégia que fez a tática funcionar muito bem. Foi um entendimento da tática que convenceu a IBM a adotar esta estratégia.

Embora reconhecendo a importância da arma da propaganda, muitos executivos confiam falsamente nela. Eles procuram a propaganda para criar o "golpe de mestre" que lhes permita ganhar a guerra. A "Batalha do Bolsão", o contra-ataque de Hitler através das Ardenes no inverno de 1944, ocorre freqüentemente na arena de marketing. As empresas jogam tudo em um maciço programa de propaganda que "salvará a situação".

Essas situações raramente são salvas. As razões são bastante simples. Se a estratégia for boa, a batalha pode ser ganha com táticas diferentes. Se forem necessárias táticas soberbas para vencer a batalha, então a estratégia não é boa.

Em outras palavras, a empresa que confia em brilhantismo tático também está confiando em estratégia que não é saudável. Dessa maneira, agora a empresa está indo para a guerra com duas maneiras diferentes de fracassar: (1) má estratégia e (2) dependência de brilhantismo tático que, como a história mostra, não ocorre com frequência.

O mundo livre aplaudiu quando Patton disparou através da França. Mas a verdade é que teríamos vencido sem ele.

Nada é absoluto. Em marketing, assim como na guerra militar, há ocasiões em que as chances são fortemente contra. "Quanto mais desesperadora for a situação", diz Clausewitz, "tudo se encaminha e pressiona para um único golpe desesperado".

Em futebol, os chutes de longa distância constituem um comportamento de desespero, que somente se joga quando tudo o mais falhou. Na maior parte das vezes, a tática de esforço firme, nem sempre inspirado, da Procter & Gamble vence a luta.

O general de marketing que depende de tática superior para vencer a guerra, quase sempre é rápido em culpar a arma que não funcionou. E no campo de batalha de hoje, essa arma quase sempre é a propaganda.

A ESTRATÉGIA DIRIGE A TÁTICA

O general que negligencia o estudo da situação tática no desenvolvimento de estratégia, muitas vezes faz meia-volta e se torna excessivamente sensível à tática, uma vez que começa a batalha. Se uma estratégia for concebida saudavelmente, a partir de um ponto de vista tático, então ela deve dirigir a tática, quando a batalha tiver começado.

Um bom general tem a capacidade de omitir as dificuldades táticas a fim de pressionar avante para realizar os objetivos estratégicos. Ocasionalmente pode ser necessário despendar recursos consideráveis para tomar pontos-chave que poderiam deter o desenvolvimento da estratégia global. Você, por exemplo, poderia ter de operar um dado

negócio com prejuízo durante um curto período de tempo, visando a realizar objetivos táticos que permitam o sucesso de uma estratégia geral.

O inverso também é verdadeiro. Você poderia ter de deixar o negócio declinar, ou eliminar produtos rentáveis, se eles não fossem congruentes com a sua estratégia. Isto pode causar problemas com a assessoria voltada para vendas, que deseja volume, quaisquer que sejam as consequências. Clausewitz salienta constantemente a unidade de estratégia. Não aceita a idéia de que a tomada de um certo ponto geográfico ou a ocupação de uma província sem defesa signifique alguma coisa, salvo se isso contribuir para a operação como um todo. "Assim como em comércio, o negociante não pode colocar à parte e em segurança os ganhos de uma única transação por si só", diz Clausewitz, "também na guerra uma única vantagem não pode ser separada do resultado do todo".

Os comerciantes do século XX, como a Coca-Cola, algumas vezes se esquecem de um princípio que os comerciantes do século XIX parecem ter compreendido. Eles introduzem um produto fácil de vender, como a Diet Coke, e depois se surpreendem quando seu negócio com a Tab cai aos pedaços. Repetindo: "Uma vantagem única não pode ser separada do resultado do todo".

Uma abordagem descentralizada à administração é a razão mais comum para a falta de direção estratégica das táticas de uma empresa. Como a própria extensão de linha, em curto prazo a administração descentralizada pode produzir resultados. Mas em longo prazo, ela tende a sofrer. Um caso em vista é a ITT, que atualmente está pagando o preço de anos de administração descentralizada.

Pôr em campo a tomada de decisão é a lógica usada pela maioria das organizações descentralizadas para justificar a sua existência. Sair em campo para estudar a situação tática é uma parte essencial do desenvolvimento de uma boa estratégia. Mas somente uma parte. Alguém ainda tem de juntar os elementos de uma estratégia organizada coerente.

PONTO ÚNICO DE ATAQUE

Em qualquer ponto do tempo, um objetivo deve dominar o planejamento estratégico de uma empresa. O objetivo deve ter a primeira prioridade sobre seus recursos. Você poderia chamar este conceito de

"ponto único de ataque".

A administração descentralizada e uma falta de estratégia empresarial unificada resultam em pontos múltiplos de ataque, comuns na empresa americana de hoje. Alguns logram sucesso, outros são fracassos, mas nenhum está coordenado a fim de formar a empresa para o longo prazo.

Vejam os o mau empreendimento da Exxon em produtos e sistemas para escritório: Qwip, Qwyx, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog e Delphi. Estes foram alguns dos nomes que a Exxon usou em seu ataque contra o mercado de escritório. Mas onde estava a estratégia da Exxon como um todo? Petróleo e água se misturam melhor do que petróleo e máquinas de escritório.

Contrastemos o lance da Exxon com o lançamento do PC da IBM. Havia uma importante meta a ser alcançada com o PC: a empresa queria proteger seu negócio de "mainframes", evitando que este fosse flanqueado na extremidade baixa. E a IBM colocou uma grande parte de suas energias e um pedaço de seus recursos no esforço com o PC. (A mesma espécie de esforço que resultou na linha "mainframe" IBM 360/370 algumas décadas antes.)

Muitas vezes as empresas equipam divisões com verbas e materiais, jogando-as depois em campo, com pouca ou nenhuma direção. "Você aí, pegue estes bens e faça dinheiro com eles" é uma direção comum para a empresa com linhas múltiplas de ataque.

Quando as divisões de uma empresa entram no mundo dos negócios, tendem a limitar seus ataques a "alvos de oportunidade". Pode haver razões válidas para que um dado alvo seja fácil de tomar. O produto pode não ter futuro de longo prazo, por exemplo.

Vejam os o mundo dos processadores. Quando a IBM entrou mais pesadamente nos computadores de finalidades gerais para escritório, deixou o mercado de processadores de textos relativamente aberto. Então, a Lanier, CPT, NBI e outros saltaram para apanhar este alvo de oportunidade. Onde essas empresas estarão amanhã?

A Warner Communications tinha uma estratégia empresarial de longo prazo quando adquiriu a Atari? Ou estava apenas jogando?

A General Mills tinha um plano estratégico antes de perder a camisa

no Izod? E o que você acha que a Mobil tem em mente para a Montgomery Ward?

No passado, estes movimentos empresariais eram justificados por uma moda passageira chamada diversificação. Todos eles se opõem à mais básica das máximas militares, a concentração de força.

Por que a MCI batalharia com a AT&T, uma das empresas gigantes deste mundo? Para abrir uma segunda frente lançando a MCI Mail? De um ponto de vista militar, isto não faz sentido algum. E à medida que as perdas da MCI Mail montam, o movimento não parece fazer sentido também em marketing.

O que é que a General Motors estava tentando fazer quando se dirigiu até Dallas e deu a Ross Perot \$ 2.5 bilhões por sua Electronic Data Systems? Nada de estratégico, pode estar certo disso.

Já é bastante mau quando esses movimentos são acidentais. (Fizeram-nos uma oferta que não podíamos recusar.) Isso é pior quando as empresas saem de seu caminho a fim de desenvolver uma estratégia de diversificação.

Vejam os a Sony. De acordo com a revista **Fortune**, a Sony desenvolveu uma estratégia 50-50. Em 1990 a empresa deseja ser metade para consumidor, metade para não-consumidor, ao invés de a empresa 80-20 que é hoje. Isso faz sentido?

Não. Isso é transferir recursos de uma batalha que você está vencendo para uma que você está perdendo. Além disso, a Sony está agindo desse modo exatamente no momento em que enfrenta uma crise do lado de consumo de seu negócio; o que fazer com a tecnologia Betamax que vem perdendo terreno firmemente para a VHS?

ATAQUE E CONTRA-ATAQUE

De acordo com uma lei da Física, toda ação provoca uma reação contrária igual. Muitos comandantes de marketing traçam planos de batalha como se o inimigo não fosse reagir. Nada pode estar mais longe da verdade.

A probabilidade é exatamente a oposta. Corte o seu preço pela

metade e o seu concorrente provavelmente fará o mesmo. Para cada ação há uma reação por parte da sua concorrência, mesmo que ela não copie exatamente seu movimento inicial.

Não seja cego para um dos lados. Uma boa estratégia de marketing é a que prevê o contra-ataque do concorrente. Muitos dos princípios da guerra de marketing reconhecem o perigo do contra-ataque. Princípio ofensivo número 2: **Encontre uma fraqueza inerente à força do líder e ataque esse ponto.** Para que os líderes bloqueiem esta espécie de movimento, terão de enfraquecer sua própria força, o que hesitarão em fazer.

Uma outra maneira de analisar a possibilidade de fortes contra-ataques é olhar as mudanças previstas em participação de mercado. Algumas empresas predizem ousadamente que tomarão metade da participação de uma líder, por exemplo. E no entanto deixam de prever os agarrões e arranhões que ocorreram durante o processo. A resposta da água ferida.

Sempre espere o contra-ataque. Seus concorrentes investirão muito mais dinheiro e se sacrificarão para preservar o que já possuem, do que para qualquer conquista nova.

A AÇÃO NÃO INDEPENDE DA ESTRATÉGIA

Qualquer ação efetuada ou visada por uma empresa não pode estar divorciada da estratégia que a ação implica. A ação é a estratégia.

Todavia, muitas pessoas de marketing pensam que podem separá-las. A Apple, por exemplo, anunciou que vai invadir as 500 da **Fortune**. A Apple não pode, portanto, sentar-se e dizer, "Ora, qual será nossa estratégia?" Invadir as 500 da **Fortune** é a estratégia da Apple. Se a invasão vai ter sucesso ou não, dependerá principalmente de a estratégia proporcionar ou não as táticas apropriadas para a Apple, considerando-se a força da defensora IBM.

Certamente a Apple pode aumentar as suas chances de sucesso, se seguir os princípios da guerra de marketing. Lançar um ataque em uma frente estreita, por exemplo. Mas estes fatores podem ajudar somente até um certo ponto. A pergunta estratégica mais fundamental é: Será que uma

empresa pequena com os recursos de uma Apple pode ir contra a IBM no próprio terreno desta?

As grandes empresas de sucesso encontram problemas com a falsa noção de que qualquer coisa é possível, bastando que ela tenha a força de vontade para lograr êxito. Muitas vezes decidem o que querem realizar e depois designam uma força-tarefa para criar a estratégia e realizar suas metas. Nenhuma empresa é suficientemente grande para fazer isso. Invariavelmente existem objetivos que estão além de seus meios.

Os bons estrategistas de marketing vivem em um mundo de tática e realidade. Jamais deixam que seus egos embarquem seus julgamentos. Nunca tentam o impossível, nem tampouco forçam uma campanha ou linha de ataque além de uma meta razoável. Focalizam suas mentes naquilo que pode ser realizado com as ferramentas táticas disponíveis, não nos esquemas grandiosos nem nos sonhos impossíveis.

A ESTRATÉGIA NÃO PODE ESTAR DIVORCIADA DA TÁTICA

Se ação implica estratégia, então estratégia implica tática. Há uma qualidade sem emendas nesse entendimento que sofrerá muito se você tentar cortá-lo em qualquer ponto. Um conhecimento de tática ajudá-lo-á a criar uma estratégia que possibilita um certo curso de ação para a empresa.

Uma vez que haja acordo sobre essa ação, a estratégia assume e dirige a tática. Uma barreira rígida entre tática e estratégia serviria para frustrar o processo todo.

Vejam a propaganda, o componente-chave da maioria das guerras de marketing. Normalmente as empresas contratam agências para tratar da tática de uma campanha de propaganda. Mas, normalmente, a empresa desenvolve uma estratégia de marketing antes que a agência comece a trabalhar. Em outras palavras, a empresa decide o que fazer; a agência decide como fazê-lo.

Isto soa tão simples e lógico que poderia parecer impertinência apontar a falha fatal nessa disposição. A barreira artificial entre as duas impede que o conhecimento especializado de tática da agência seja um grande fator no desenvolvimento da estratégia da empresa.

Será que a Miller Brewing aprecia as dificuldades táticas de

estabelecer duas grandes marcas sob um único nome? Aparentemente não. A Miller desenvolveu a estratégia e depois atribuiu as tarefas táticas às suas duas agências publicitárias. Será que a J. Walter Thompson questiona a estratégia de estabelecer duas grandes marcas de cerveja sob o mesmo nome? Você questionaria uma estratégia que resultou em obter uma conta de \$ 50 milhões? Uma conta que gera \$ 7.5 milhões de renda para a agência a cada ano?

Para serem verdadeiramente efetivas nas guerras de marketing de amanhã, as agências de propaganda terão de aprender mais a respeito das táticas de anunciar. Ambas as tendências parecem estar ocorrendo ao mesmo tempo.

No momento, porém, poucas agências sabem como transformar seu conhecimento tático de propaganda em programas estratégicos, e poucas empresas têm conhecimento profundo das táticas de anunciar.

Algumas agências resistirão muito às exigências para mais pensamento estratégico, porque se a verdade fosse conhecida, elas simplesmente não seriam tidas como responsáveis pelo sucesso dos programas de propaganda. De preferência elas culpariam o produto ou a força de vendas.

O USO DE RESERVAS

Nenhum comandante militar lançaria um ataque sem reservas adequadas. "O número de reservas frescas", diz Clausewitz, "sempre é o ponto principal olhado pelos dois comandantes".

O comandante que tiver a maior força de reserva estará na posição dominante. Mas também nem sempre é necessário, ou mesmo desejável, lançar todas as suas reservas em cada batalha.

Nenhuma empresa gastaria toda a sua verba de propaganda no primeiro dia de janeiro. Tampouco um general militar coloca cada soldado disponível na linha de frente no momento em que o seu exército colide com o do outro lado. Usar e manejar reservas é sempre um assunto primordial em qualquer batalha.

Um bom general procurará obter a vitória sem usar todas as reservas. Quase sem exceção, é o exército perdedor que exauriu todas as

suas reservas.

Naturalmente, estamos escrevendo sobre reservas táticas — forças que podem ser lançadas em uma batalha ao primeiro aviso. Reservas estratégicas já são um outro assunto. Os exércitos não podem depender de soldados que primeiramente têm de ser convocados e depois treinados. Clausewitz previne contra confiar em reservas estratégicas, que ele considera como uma inconsistência local. Se são estratégicas, não são reservas. Isto é, não estão imediatamente disponíveis para serem atiradas na batalha à discrição do comandante no campo.

O empresário que lança duas empresas em lugar de uma, cai na armadilha da reserva estratégica. Uma não pode ser reserva para a outra, já que nenhum investimento pode ser rapidamente liquidado em uma emergência. Melhor lançar uma empresa com recursos líquidos de reserva.

O mesmo princípio se aplica às empresas que tentam muita coisa em muitas frentes, em um período de tempo muito curto. Onde estão as reservas? Esta é a pergunta principal a ser feita.

De milhares de homens notáveis, alguns pela mente, _ outros pela ousadia ou força de vontade, talvez nenhum combine em si mesmo todas essas qualidades necessárias para elevar o homem acima da mediocridade, na carreira de um general.

Karl von Clausewitz

16. O GENERAL DE MARKETING

Com poucas exceções, descoloridos capitães da indústria manobram suas empresas nos campos de batalha de marketing sem atrair muita atenção. Ou sem muito entusiasmo para motivar ou inspirar suas tropas. (Algumas exceções são Jack Welch da General Electric, Lee Iacocca da Chrysler e John Reed do Citibank.)

Muitos caciques empresariais se ocultam por detrás das duas filosofias gêmeas — diversificação e descentralização — para se manterem fora da luz da ribalta.

Hoje, a empresa grita por mais marechais de campo. Mais homens e

mulheres que desejem aceitar a responsabilidade de planejar e dirigir um programa total de marketing. Numa época em que a empresa necessita desesperadamente de grandes pensadores, ela está seguindo em outra direção. A diversificação e a descentralização estão forçando a estratégia escada abaixo. Uma empresa das 500 da Fortune orgulhou-se de que metade de seus gerentes se acha envolvida em planejamento.

O Terceiro Exército de Patton tinha 105 generais e um único planejador estratégico.

Quanto mais pessoas no planejamento estratégico, tanto menos provável é que a empresa surja com uma estratégia brilhante. Precisamos impelir o processo escada acima, não escada abaixo.

A descentralização embotou o espírito de se assumir riscos de pessoal de empresa. Os administradores não são testas-de-ferro.

Sabem que se de algum modo puderem passar acima da "linha de fogo" com o impulso poderão ir para a cúpula de sua empresa.

É fácil dizer se você está acima ou abaixo da linha em sua empresa. Você está abaixo da linha se puder ser demitido por não atingir os seus objetivos de marketing. Está cima da linha se houver alguém que você possa demitir por não estar alcançando os objetivos.

Nota: Quando está acima da linha, você pessoalmente não tem quaisquer objetivos de marketing. Naturalmente, você recebe o crédito pelo sucesso em sua área e encontra alguém para culpar por suas falhas. Você alcançou residência fixa em sua empresa, uma bela posição para estar.

Quando a descentralização força a linha de fogo cada vez mais para baixo, as empresas têm acabado com uma porção de feudos, nenhum dos quais é bastante poderoso para lançar por si próprio um grande programa de marketing. Por isso, a ação de marketing em muitas empresas degenerou para um punhado de operações "holding", que você poderia chamar de guerra de trincheiras no mundo dos negócios.

Acreditamos que a empresa está mudando, que os chefes executivos principais estão começando a consolidar as unidades, de modo que estas sejam grandes e suficientemente poderosas para lançar programas efetivos de marketing. Quando isto acontece, a empresa enfrenta um outro problema. Onde iremos encontrar generais de marketing para dirigir estas

operações substancialmente ampliadas?

Eles são difíceis de encontrar. Clausewitz notou que muitas pessoas que, do contrário seriam inteligentes, não têm necessariamente as qualidades para um bom general. Dentre mil, talvez uma tenha.

De que qualidades precisa um general de marketing? Há alguma coisa a aprender de lugares tais como o Virginia Military Institute, Annapolis ou West Point?

UM GENERAL DE MARKETING PRECISA SER FLEXÍVEL

A característica principal de um general de marketing é a flexibilidade. Esta não é glamurosa e nem sempre é reconhecida como virtude, mas nenhum general militar tem sido um sucesso sem ela. Um general tem de ser flexível o suficiente para ajustar a estratégia à situação e não vice-versa.

A maioria dos pretensos generais de marketing faz exatamente o oposto. Todos começam com uma estratégia que funcionou no passado e depois analisam a situação. Com muita frequência fazem a situação ajustar-se à estratégia. Isso não é difícil de fazer, porque os "fatos" nunca são nítidos.

Diz Clausewitz: "Uma grande parte da informação obtida na guerra é contraditória, e uma parte ainda maior é falsa, e a parte maior ainda é de caráter duvidoso".

No nevoeiro da guerra, é muito fácil aplicar a estratégia experimentada e verdadeira que funcionou no passado. Qualquer outra abordagem pareceria o máximo da falta de juízo para o "General de uma estratégia só", que usualmente acrescenta: "Vamos prosseguir com aquilo que sabemos que funcionará".

Algumas vezes esta atitude é confundida com força. "Ele tem a coragem de suas convicções" é uma observação típica. Uma atitude obstinada, inflexível, é sinal de fraqueza em um general, nunca de força.

Muitas posturas sem sentido ocorrem atualmente em marketing. Um concorrente corta um preço e a administração diz, "Eles sabem o que o seu produto vale".

Um empregado sugere atacar um concorrente e a administração diz, "Acreditamos na abordagem positiva, em vender nossos produtos por seus méritos, não em denegrir os produtos de nossos concorrentes".

Um bom general não tem vieses embutidos. Ele considerará seriamente todas as alternativas e escutará todos os pontos-de-vista antes de tomar uma decisão.

É esta flexibilidade de mente que pode aterrorizar o campo do inimigo. Este pode nem saber de onde virá o golpe, nem quando. É difícil defender-se contra aquilo para o que você não está preparado.

UM GENERAL DE MARKETING PRECISA TER CORAGEM MENTAL

Nenhum assunto é mais discutido do que a questão de coragem. Com certeza um general de marketing precisa de coragem.

O que separa os bons gerais dos medíocres é o tipo de coragem. Um bom general tem um suprimento ilimitado de coragem mental para enfrentar os superiores e seus associados que podem advogar uma abordagem diferente. Conquanto um bom general de marketing tenha mentalidade aberta para escutar todos os pontos-de-vista, em algum momento do tempo ele terá de tomar uma decisão. É quando a mentalidade aberta se fecha e o general mergulha fundo em seu íntimo para encontrar a força de vontade e a coragem mental para prevalecer.

Lee Iacocca coloca o assunto desta maneira:

Se eu tivesse de resumir em uma palavra as qualidades que fazem um bom administrador, diria que tudo advém da suscetibilidade de ser decisivo. Você pode usar os computadores mais sofisticados do mundo e obter todos os gráficos e números, mas no final tem de juntar toda a sua informação, estabelecer um programa e agir.

Os generais medíocres muitas vezes são dos tipos machistas: "Ninguém vai me dizer o que fazer". Eles são atraídos para a ação de

marketing por causa de seus paralelos evidentes com a guerra militar. Muitas vezes, também, adquirem a linguagem militar, falando muito de tropas e combates.

Os tipos machistas são rápidos em defender as decisões tomadas no passado. Parecem ter um comprometimento emocional para com as decisões e estratégias do passado. Por sua natureza, os tipos machistas são atraídos para as causas perdidas. O último ato de coragem lhes parece ser morrer pela empresa.

O tipo machista pode ser um bom líder, mesmo assim. Os líderes não são necessariamente bons generais ou estrategistas. Uma pessoa vã, impulsionada pelo ego, poderia ser a perfeita figura de proa para uma empresa que precisa mais de liderança do que de estratégia, uma empresa onde o moral baixou tanto que uma estratégia dirigida externamente não tem esperanças de sucesso. O que essa empresa precisa em primeiro lugar é de um líder internamente inspirado.

Se você é bom em agir como ator, pode ser tanto um bom líder como um bom estrategista. Patton costumava praticar "seu rosto de guerra" frente a um espelho. E Lee Iacocca incendiou suas tropas com estas linhas imortais: "Temos uma única ambição. Sermos os melhores. E isso é tudo!"

Entrementes, lá na fábrica, a estratégia de Iacocca era totalmente diversa.

O fator moral é superenfatuado por muitos consultores, os quais acreditam que o moral por si só pode criar vitórias de marketing. Não é verdade, embora o oposto o seja. Não há nada como uma vitória de marketing para melhorar o moral das tropas.

UM GENERAL DE MARKETING PRECISA SER OUSADO

No transcurso dos anos os militares têm elogiado a coragem física e a bravura, distribuindo milhões de medalhas durante esse processo.

Mas a mesma coragem física que é decisiva para uma força combatente, não é um atributo primordial para o comandante. Um general não é um soldado. Muitos generais tentaram atuar dessa maneira e pagaram por sua ousadia em derrota ou baixas excessivas.

Em lugar da coragem física, os generais de marketing precisam de ousadia. Quando a ocasião chega, eles precisam ser capazes de golpear rápida e decisivamente. Porém, com muita frequência, os generais de marketing perdem o seu espírito de ousadia.

"A ousadia se torna mais rara, quanto mais alta for a hierarquia", diz Clausewitz. Ou mais perto da aposentadoria. Ou maior o número de ações no plano de opções para recebê-las.

A ousadia é um traço valioso quando a maré está com você. É quando a operação de marketing pode realmente beneficiar-se por ter um comandante que sabe para onde dirigi-la.

Muitos generais têm uma falta básica em sua natureza. Exibem coragem demais, quando as cartas estão contra. E excesso de cautela quando as cartas estão de seu lado.

UM GENERAL DE MARKETING PRECISA CONHECER OS FATOS

Os generais generalizam. E assim existe a impressão de que na realidade você não precisa conhecer detalhe algum para criar uma estratégia-mestra. Em verdade, muitas vezes o especialista é tratado com um certo desdém nos escalões da cúpula da administração. Qualquer pessoa que saiba demais sobre algum campo, não deve merecer a mesma confiança dos que têm uma perspectiva ampla.

A estratégia de marketing é fácil. Qualquer pessoa pode consegui-la. Todos os editores de revistas de um segmento parecem sentir a necessidade de dizer às empresas da América como dirigir seus negócios.

Nada poderia estar mais longe da verdade. Para cada problema de marketing há uma resposta fácil e óbvia, que usualmente está errada. Quando a Coca-Cola anunciou que estava mudando a sua fórmula, o presidente do conselho de administração da Coke se vangloriou, "É a decisão mais certa que jamais tomamos". Também errada.

"Na guerra tudo é muito simples", diz Clausewitz, "porém a coisa mais simples é difícil".

Um bom general de marketing constrói a estratégia a partir do terreno, com os detalhes. Quando a estratégia está desenvolvida, será

simples, mas não necessariamente a resposta óbvia.

UM GENERAL DE MARKETING PRECISA TER SORTE

A sorte desempenha um papel importante no desempenho de uma batalha de marketing. Depois de planejar, depois do ataque, você tem de estar preparado para a sorte das cartas. Com certeza, se você fez certo o seu trabalho, tem as chances do seu lado.

"Nenhuma outra atividade humana", diz Clausewitz, "é tão contínua ou universalmente ligada à chance. Mais de perto, a guerra lembra um jogo de cartas".

Quando a sorte acaba, você deveria estar preparado para cortar suas perdas. "A capitulação não é uma desgraça", diz Clausewitz. "Um general não pode considerar a idéia de combater até o último homem, mais do que um bom jogador de xadrez jogaria uma partida evidentemente perdida."

Se Eisenhower pôde atirar a toalha no ring da Coréia, um bom general de marketing deveria saber quando está na ocasião de parar. Não serve a qualquer propósito desperdiçar recursos para conservar os egos. É melhor admitir a derrota e passar para uma outra guerra de marketing.

Há muitas mais batalhas a combater e muitas mais vitórias a conquistar.

UM GENERAL DE MARKETING DEVE CONHECER AS REGRAS

Para agir bem em qualquer jogo, primeiramente você tem de aprender as regras ou princípios que o regem. Em segundo lugar, você tem de esquecê-las. Isto é, tem de aprender a jogar sem pensar nas regras.

Esta é a regra, quer o jogo seja xadrez, golfe ou guerra de marketing. Atalhos não adiantam. Você deve começar por aprender as regras e depois praticá-las o suficiente para esquecê-las.

Um bom jogador de tênis não pensa em como segurar a raqueta ou das diferentes maneiras que pode impulsionar a bola para valorizar um ponto enquanto está jogando. Ele se concentra em jogar melhor que o oponente.

Um futuro general de marketing deveria aprender primeiramente os princípios da guerra de marketing e depois esquecê-los quando estiver no jogo. Um bom general não deveria perguntar conscientemente: "Que tipo de guerra estamos combatendo? E que princípios deveríamos estar usando?"

Os bons generais devem conhecer as regras tão bem, a ponto de esquecê-las e concentrar-se nos oponentes. Assim como os hábitos, as regras são aprendidas para serem esquecidas.

Hoje, o problema com marketing não é apenas a falta de regras. O maior problema é a falha completa em compreender que, antes de mais nada, uma pessoa deveria ter regras.

Para entender o problema, o pessoal de marketing precisa começar a examinar sistematicamente a história do marketing e formular os princípios estratégicos que regem os resultados das batalhas empresariais. Hoje, nada é tão importante quanto a estratégia.

A estratégia e a oportunidade são o Himalaia. Tudo o mais é Catskills.

F I M